القيادة الإدارية
والقائد الإداري

دكتور
إيهاب عيسى المصرى
رئيس مجلس إدارة
الأكاديمية المتحدة
للتدريب والاستشارات

دكتور
طارق عبدالرؤوف عامر
مستشار اللجنة العلمية
بالأكاديمية المتحدة
للتدريب والاستشارات

المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ـ ٢٠١٥

دار الكتب المصرية

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية

المصرى ، إيهاب عيسى

القيادة الإدارية والقائد الادارى / إعداد إيهاب عيسى المصرى - طارق عبد الرؤوف عامر .

ط١ . - الجيزة : المؤسسة العربية للعلوم والثقافة - ٢٠١٥ م

٢٢٤ ص ، ١٧ X ٢٤

تدمك : ٢ - ٥٢ - ٥٢٨٥ - ٩٧٧ - ٩٧٨

١ - القيادة الإدارية

أ. عامر ، طارق عبد الرؤوف (مؤلف مشارك)

ب. العنوان

٦٥٨,٤٠٩ ٢٠١٥/١٧٧١٨

رقم الإيداع : ٢٠١٥/١٧٧١٨

تدمـــــــك : ٢ - ٥٢ - ٥٢٨٥ - ٩٧٧ - ٩٧٨

الطبعة الأولى

١٤٣٧هـ - ٢٠١٥م

المؤسسة العربية للعلوم والثقافة

عمارة ١٢ شارع طه أمين – خلف حى الهرم – الطالبية فيصل

جيزة – جمهورية مصر العربية

تليفاكس ٠٢٣٣٩٥٥٧٦٠

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

صدق الله العظيم

(سورة البقرة – الآية 32)

إهداء

إلى روح ابنتي الغالية (ميار)

تغمدها الله بواسع رحمته وأدخلها فسيح جناته

إلى أعز وأغلى ما عندي (عبد الرؤوف -- محمد)

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين وعلى آله والصحابة أجمعين.

أما بعد،،،

تقديم

إن القيادة ظاهرة اجتماعية توجد منذ قديم الأزل ومنذ أن وجدت قيادة اجتماعية والقيادة ظاهرة اجتماعية لا يمكن فصلها عن الجماعة لأنه لا وجود للقيادة بدون قائد أو مجموعة يقوم بقيادتها نحو تحقيق أهدافها.

إن القيادة كشكل من أشكال العمليات الاجتماعية الناتجة عن التفاعل الاجتماعي توجد في كافة المجتمعات رغم إختلاف نظمها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية غير أن نوع وشكل هذه القيادة تختلف من مجتمع لآخر.

وتعد القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وهي مفتاح الإدارة وهي محور العملية الإدارية.

وإن للقيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به فرد أثناء تفاعله مع غيره من الجماعة ويتسم هذا الدور بأنه من يقوم به يكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجه سلوكهم في سبيل بلوغ أهداف الجماعة والقيادة شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد والأتباع حيث تبرز سمة القيادة والتبعية.

ولما كانت القيادة في جوهرها تعني التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه فإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تباينا في أساليب القيادة وأنماطها.

كما تعتبر القيادة أيضًا جزء هامًا من العملية الإدارية فنجد أن المدير يخطط وينظم بالإضافة إلى عمله في توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف ويعمل

على حفز العاملين إلى إتباعه وأن الجماعة تظهر في التأثير على الآخرين ودلالته لهم نحو الطريق الصحيح ونحو تحقيق أهداف المنظمة.

وأن مهمة القائد هى دفع المنظمة إلى الأمـــام وهـــذا لـــيس ســـهلاً لأن المنظمات الكبيرة لا تتكون فقط من الأشخاص العاملين بها ولكن تتكون في شيء غير مرئي وهو التفاعل بين الأشخاص العاملين أنفسهم.

وبذلك فإن القيادة هو سلوك يمارس من خلال التأثير في اتجاهات العاملين وسلوكياتهم ومدى ارتباطها بأهداف المؤسسة التي يعملون بها فقط عن أن طبيعة القيادة تحدد خصائص بيئة العمل التي يقضي فيها العاملون معظم أوقـــاتهم ممـــا يؤثر في مستوى رضاهم عن العمل وبهذا فإن القيادة تشير إلى القدرة على أفراد الجماعة من خلال التواصل معهم لتحقيق أهداف ذات معنى وقيمة، وهذا يعني أنه لابد من توافر شخص قائد ووجود مجموعة أفراد تتم قيادتهم وتتـــضمن القيـــادة مهارات التأثير واستخدام هذه المهارات بقصد تحقيق أهداف عامة.

الفصل الأول

القيادة

"مفهومها - ماهيتها - طبيعتها "

مقدمة

أولاً : مفهوم القيادة

ثانيًا : ماهية القيادة

ثالثًا : طبيعة وأنواع القيادة

رابعًا : أهمية القيادة في النشاط الإداري

خامسًا : خصائص القيادة

سادسًا : صلاحية القيادة

سابعًا : مهام ووظائف القيادة

ثامنًا : مقومات القيادة

تاسعًا : تصنيف القيادة

الفصل الأول

القيادة

مفهومها وماهيتها – طبيعتها

مقدمة :

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وهي مفتاح الإدارة فهي محور العملية الإدارية بحيث تعد القيادة أحد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المدارس الناجحة وغير الناجحة، فالقيادة بالنسبة إلى المدرسة يمكن تشبيها بالدماغ بالنسبة إلى الإنسان فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقًا للظروف المحيطة فهي متأثرة ومؤثرة بالبيئة التي تعمل بها.

وتعد القيادة أحد العناصر النادرة التي تعاني من نقصها المجتمعات النامية والمتقدمة على السواء وقد تصدى العديد من الباحثين والمفكرين لموضوع القيادة في محاولة منهم لبيان أسرارها ومجالاتها النظرية والتطبيقية وبذلك اختلفت لذلك تعريفات القيادة.

ولما كانت القيادة في جوهرها تعني التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه فإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تباينًا في أساليب القيادة وأنماطها، إذ ركزت الدراسات العديدة التي قام بها علماء الإدارة والتربية والاجتماع حول تحديد أفضل أسلوب أو نمط للقيادة يمكن للقائد استخدامه لكي يحقق الأهداف المطلوبة بكفاية وفاعلية.

والقيادة كشكل من أشكال العمليات الاجتماعية الناتجة عن التفاعل الاجتماعي، توجد في كافة المجتمعات رغم اختلاف نظمها الاقتصادية

والاجتماعية والسياسية سواء كانت مجتمعات زراعية أو صناعية أو يدوية أو خلافه. غير أن نوع وشكل هذه القيادة يختلف من مجتمع لآخر.

والقيادة كظاهرة اجتماعية توجد منذ قديم الأزل ومنذ أن وجدت حياة اجتماعية إلا أنه بتقدم المجتمعات إزدادت أهمية القيادة وبالتالي زاد الاهتمام بدراستها وأصبحت القيادة من أهم الموضوعات التي تناولتها العلوم الاجتماعية خاصة علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي والعلوم السلوكية الأخرى.

والقيادة كظاهرة اجتماعية لا يمكن فصلها عن الجماعة لأنه لا وجود لقيادة بدون قائد أو مجموعة يقوم بقيادتها نحو تحقيق أهدافها كذلك هناك تفاعل حي قائم بين القائد ومجتمعة فليس في استطاعة كل فرد أن يكون قائدًا يتحمل أعباء الجماعة كما أن المجتمع يلعب دورًا في إتاحة المجال لظهور القادة ونموها السليم فالمجتمع هو المسرح الحقيقي الذي يتيح لشخصية القائد أن تلعب دورها.

وأن القيادة كانت محل اهتمام منقطع النظير وقد تصدى لدراستها العديد من الفلاسفة والكتاب بهدف تقديم نظرية تفسير القيادة وتسير أغوارها وإجمالاً يمكن حصر هذه النظريات في أربع مجموعات هي النظريات التقليدية والنظريات السلوكية والنظريات الموقفية والنظريات الحديثة.

أولاً – مفهوم القيادة

إن القيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به فرد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به تكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ أهداف الجماعة والقيادة شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد والأتباع حيث تبرز سمة (القيادة – التبعية).

والقيادة سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل بين الأعضاء والحفاظ على تماسك

الجماعة وتيسير مواردها ومن ثم يمكن النظر إلى القيادة كدور اجتماعي أو وظيفة اجتماعية ويمكن النظر إليها كسمة شخصية ويمكن النظر إليها أيضًا كعملية سلوكية.

كما تباينت تعاريف القيادة بين الباحثين والمهتمين بالجوانب الإدارية تبعًا لنوعية الدراسة وبيئة المؤسسة التي تدرس حيث عرف بعض الباحثين القيادة من زاوية الخصائص الشخصية أو الصفات الشخصية للقائد، كما عرفت من جهة المركز الذي يديره المدير وعرفها بعضهم الآخر من ناحية السلطة الشرعية التي يمارسها الفرد.

وتبعًا لذلك لم يتفق الباحثون والمعنيون بدراسة القيادة على تعريف محدد وشامل.

ومهما تعددت التعاريف لهذا المفهوم الإداري فإنه يمكن القول أن القيادة هي سلوك الفرد الذي يمارسه عندما يوجه الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الموظفون من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة. كما يمكن تعريف القيادة من جهة التأثير أو السلطة التي تمارس في المنظمة لتوجيه الموظفين عن طريق الاتصال لتحقيق أهداف معينة.

ويعرف الفريو في 1985 القيادة بأنها عملية التأثير على آراء الآخرين بشكل يجعلهم يسلكون سلوكًا يتفق مع تصورات الشخص المؤثر لقناعتهم بسداد رأيه وقوة حجته ومنطقه.

وقد عرفها "أوردي" القيادة بأنها هي النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه".

وعرفها (سبكلر هدسون) التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معًا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم.

وعرفها (ألن) أن القيادة هي النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال.

أما بندقجي فقد عرف القيادة (العمل الذي يقوم به المدير لدفع الناس على القيام بمسؤولياتهم بأحسن ما لديهم من كفاءات كما يعرف كل من تيري بيج و.ج.ب توماس Terry page and J. B Thomas في القاموس الدولي للتربية القيادة بأنها عملية إنجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة يعملون معًا بطريقة طيبة وأن كل فرد منهم يؤدي دوره بكفاءة عالية، والقائد يقود الجماعة في تحديد الأهداف والتخطيط وتنفيذ العمل وتحقيق التقدم في الأداء، ووضع معايير يقاس بها هذا الأداء ويسعى القائد إلى الحفاظ على وحدة الجماعة وإحساس أفرادها بلذة الإنجاز.

أما كوننتز وأودنل فيحددان القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين عن طريق التواصل معهم وتوجيههم للوصول إلى هدف معين.

ويعرف بفتر القيادة بأنها فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحذهم لبلوغ الغاية المنشودة.

كما يعرفها كل من هايمان وهيليوت القيادة بأنها القدرة التي يمتلكها أحدهم في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم.

كما تعرف أيضًا القيادة بأنها هي عملية التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط بين العاملين والتنسيق بين جهودهم بما يكفل تحقيق هذه الكفاءة الإنتاجية المرتفعة.

وتعرف القيادة أيضًا بأنها هي قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، وبدون إلزام قانوني وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم وكونه معبرًا عن أمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة

أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسبًا. وتعرف أيضًا القيادة على أنها التنسيق بين أفراد الجماعة وتوجيههم لبلوغ غاية منشودة ولذلك فهي تعتبر فن التأثير في الأفراد وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين.

وتعرف القيادة على أنها عملية التأثير على آراء الآخرين بشكل يجعلهم يسلكون سلوكًا يتفق مع تطورات الفرد المؤثر لقناعتهم بسداد رأيه وقوة حجته ومنطقه.

وبعبارة أخرى تعرف القيادة بأنها عملية التأثير على جماعة ما في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لإثارة الأفراد ودفعهم للسعي نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

كما يعرف بيتش Beach 1965 القيادة بأنها نشاط يمارسه شخص ما يؤثر في مجموعة من الناس لجعلهم يتعاونون لتحقيق أهداف معينة.

ويرى كوهن Kohn 1977 أن القايدة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير في المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد.

أما حنفي 1993 فيرى أن القيادة فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص وهي القدرة على حث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه.

كما عرف العناني 1995 القيادة بأنها العمل الذي يؤثر في نشاط المؤسسة لتوجيه الجهود بها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة، في حين يتفق كل من دي أمبروسيو Dembrosio 2002 وكاردونا Cardona 2002

على أن القيادة هي علاقة تبادلية للسلطة والمصلحة المشتركة بين أولئــك الــذين اختاروا أن يقودوا أولئك الذين قرروا أن يتبعوهم.

أما العمري 2000 فيضع تعريفًا شاملاً للقيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين أفرادًا أو جماعات في قيمهم وأفكارهم وسلوكهم والقدرة علــى إحــداث تغيير في الأهداف التي يرغب بها القائد.

كما تعرف القيادة بأنها فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طباعهم واحترامهم وولائهم في سبيل الوصول إلى هدف معين كما تعرف القيادة في منهج الجماعة بأنها تعني توجيه الجماعة وإرشــادهم نحــو تعاون أفرادها بعضهم مع بعض تعاونًا صادقًا يحقق الإنسجام بيــنهم ويــساعدهم على تحقيق الهدف المشترك العام الذي أجمعوا عليه.

كما تعرف أيضًا القيادة بأنها هي الجهد أو العمل للتأثير على مجموعة من الأفراد وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه ويجدونه صــالحًا لهم جميعًا وهم يرتبطون معًا في مجموعة واحدة متعاونة .

وتعرف القيادة في منهج الفرد بأنها هي قدرة الفرد على التأثير في أفكار ومشاعر وسلوك غيره من الأفراد أو مساعدتهم على توجيه جهودهم نحو الأهداف المشتركة.

ومن هذه التعريفات يمكن تعريف القيادة بأنها عملية تأثير متبادل لتوجيــه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك، أو هي المقدرة على توجيه سلوك جماعة في موقف معين لتحقيقه أو هي في استمالة أفراد الجماعة للتعــاون علــى تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته ويتفاعلون معًا بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف لــذا نجــد أن القيادة تقوم بدور هام في التطوير والتطور والتقدم نحو تحقيق الهدف وهناك مــن

يعرف القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين سواء كانوا هؤلاء الآخرين مرؤوسين في العمل أو زملاء أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي.

<u>وهناك طرق عديدة لتعريف ودراسة ظاهرة القيادة ومن هذه التعريفات ما يلي:</u>

- القيادة هي التأثير في سلوك المرؤوسين.
- القيادة هي تمتع القائد بصفات شخصية تميزه عن غيره تجعله مؤثرًا على الآخرين.
- القيادة هي القدرة على جعل المرؤوسين والتابعين ينفذون ما يريده القائد.

وعلى هذا يمكن أن نلخص ظاهرة القيادة في أنها ظاهرة محورها التأثير في الآخرين وهذا التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادرًا على ممارسة هذا التأثير بفاعلية وهو ما يطلق عليه بالقائد.

كما تعددت أيضًا تعريفات القيادة حسب الزاوية التي ينظر منها إلى الظاهرة فبعضها يركز على القائد وسماته وبعضها يركز على الأتباع وحاجاتهم والبعض الثالث يركز على الموقف أو على الأهداف. ولكن القيادة عملية اجتماعية بالدرجة الأولى بمعنى أنها مرتبطة بالجماعة، وليس بشخص القائد. فظاهرة القيادة لا تحدث لأن فردًا يريد أن يكون قائدًا ولكنها تحدث لأن جماعة تهدف إلى تحقيق بعض الأهداف، وتريد أن تتخذ لها قائدًا، فيبرز من بين الجماعة من تؤهله صفاته لأن يشغل هذا المركز أو يقوم بهذا الدور ويكون نجاه بقدر ما يستطيع أن يساعد الجماعة على تحقيق أهدافها.

وعلى ذلك يمكن تعريف القيادة بأنها ظاهرة اجتماعية نفسية تشير إلى تفاعل اجتماعي يحدث بين فرد ومجموعته ويتضمن هذا التفاعل تأثيرًا معينًا يمارسه الفرد على أعضاء الجماعة كما يتضمن استجابة من الأعضاء للفرد على نحو يمكنه من أن يؤثر في سلوكهم في اتجاه هدف معين.

وهناك بعض الملاحظات لتوضيح التعريف التالي وهي كالآتي:

1- إذا كان القائد يؤثر في الإتباع فإن القائد يتأثر بالاتباع ولكن بدرجة أقل مما يؤثر فيهم، فالتأثير لا يمكن أن يكون في اتجاه واحد وإلا لما كانت القيادة عملية تفاعل اجتماعي.

2- تحدث ظاهرة القيادة في إطار ثقافة معينة أي أن القائد والأتباع يتفاعلون معًا داخل محددات ثقافية خاصة، فهناك قيم ومعايير اجتماعية تحكم هذا التفاعل لكن هذا لا يعني أن القيادة القوية أو المؤثرة أو التاريخية لا تغيير في الإطار الثقافي للجماعة، فهي تبدأ ملتزمة بالمعايير الاجتماعية، لكنها لا تلبث أن تعمل على صياغة اتجاهات وقيم ومعايير جديدة للجماعة ويتوقف على درجة رضاء الجماعة عن هذه التغيرات الثقافية الجديدة أو اقتناعهم بها ووصف القيادة بأنها قيادة ديمقرادية أو قيادة غير ديمقرادية وديكتاتورية أو تسلطية، مع العلم بأن الجماعة ترتد عن القيم الجديدة إذا كانت مفروضة عليها باختفاء القيادة التي فرضتها هذه النقطة الأخيرة تشير طبيعة الهدف الذي تعمل من أجله الجماعة.

3- إذا كانت القيادة تفاعلاً اجتماعيًا يتم من خلاله تأثير يمارسه القائد على الأتباع لتحقيق هدف معين فمن الذي يحدد هذا الهدف؟ هل هو القائد؟ أم الجماعة؟

المفروض أن هذا الهدف هو هدف الجماعة وهي التي تحدده وعلى القائد أن يبلور ويوجه جهود الجماعة لتحقيق هذا الهدف، وهو قائد ناجح بقدر نجاحه في توجيه جهود الجماعة لتحقيق هدفها وهو ما يحدث في القيادة الديمقراطية، ولكي يحدث في بعض الحالات أن يصطنع القائد الهدف للجماعة وقد يقتنع به الأفراد لأنه يعبر عن حاجاتهم في لحظة معينة

وقد ينساقون وراء القائد بدوافع الاتكالية أو الخوف، كما يحدث في القيادة غير الديمقراطية.

4- لابد من التفرقة بين مفهومي القيادة والرئاسة فالقيادة تحدث نتيجة تفاعل دينامي بين أفراد الجماعة ويبرز القائد نتيجة هذا التفاعل ويحصل على اعتراف تلقائي من جانب أعضاء الجماعة ويعتبر هذا الاعتراف تفويضًا من الجماعة له بالقيادة، أما الرئاسة فهي تعتمد على نظام ثابت لمؤسسة اجتماعية ولهذا يحظى القائد عادة بقبول الجماعة ورضائها لأنه ينبثق من الجماعة وسلطته مستمدة من رضائهم عنه، أما الرئيس فليس من الضرورة أن يحظى برضاء الجماعة أو قبولها لأنه مفروض عليهم من الخارج ويستمد سلطته من الجهة التي عينته رئيسًا ولذلك تتميز الجماعة في حالة القيادة بدرجة كبيرة من التفاعل القائم على المشاعر المشتركة بين القائد والأتباع، أما الجماعة في حال الرئاسة فتتميز بدرجة أقل من التفاعل القائم على المشاعر بل قد يوجد تباعد بين الرئيس والمرؤوسين وبالطبع فهناك فرق بين الأتباع والمرؤوسين كما أن هناك بين القائد والرئيس ويكون الرئيس ناجحًا بقدر اقترابه من الجماعة وبقدر رضائهم عنه أي بقدر قربه من صفات القائد.

ثانيًا – ماهية القيادة

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وهي مفتاح الإدارة فهي محور العملية الإدارية، بحيث تعد القيادة أحد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التميز بين المدارس الناجحة وغير الناجحة، فالقيادة بالنسبة إلى المدرسة يمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة إلى الإنسان فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقًا للظروف المحيطة فهي متأثرة ومؤثرة بالبيئة التي تعمل بها.

وتعد القيادة أحد العناصر النادرة التي تعاني من نقصها المجتمعات النامية والمتقدمة على السواء.

وقد تصدى العديد من الباحثين والمفكرين لموضوع القيادة في محاولة منهم لبيان أسرارها ومجالاتها النظرية والتطبيقية وبذلك اختلفت تبعًا لذلك تعريفات القيادة.

فعرفها العميان 2002 بأنها عملية التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق غايات المدرسة وأهدافها.

أما حنفي وآخرون 2002 فيعتبرون أن القيادة هي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص.

في حين يتفق كل من دي أمبروسيو Dumbrosio 2002 وكاردونا Cardona 2002 على أن القيادة هي علاقة تبادلية للسلطة والمصلحة المشتركة بين أولئك الذين اختاروا أن يقودوا أولئك الذين قرروا أن يتبعوهم.

أما العمري 2000 فيضع تعريفًا شاملاً للقيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين أفرادًا أو جماعات في قيمهم وأفكارهم وسلوكهم والقدرة على إحداث تغيير في الأهداف التي يرغب بها القائد.

ولما كانت القيادة في جوهرها تعني التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه فإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تباينًا في أساليب القيادة وأنماطها.

تعرف القيادة بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.

ولعل هذا التعريف يوضح مسئولية القائد تجاه حفز العاملين معه على بذل الجهود.

وتعرف القيادة الإدارية على أنها القدرة على توجيه مجموعة من الأشخاص نحو القيام بعمل مشترك في تناسق وجماعية وإنسجام بقصد تحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف محدودة.

وبناء على هذا التعريف يمكن تحديد خمسة عناصر أساسية للقيادة وهي كالتالي:

1- القدرة على التوجيه.
2- وجود مجموعة من الأشخاص.
3- عمل مشترك.
4- التناسق والجماعية والانسجام.
5- تحقيق هدف أو مجموعة أهداف.

كما يمكن تعريف القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين سواء كان هؤلاء الآخرين مرؤوسين في العمل أو زملاء أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي.

وهناك طرق عديدة لتعريف ودراسة ظاهرة القيادة ومن هذه التعريفات ما يلي:

- القيادة هي التأثير في سلوك المرؤوسين.
- القيادة هي تتمتع القائد بصفات شخصية تميزه عن غيره تجعله مؤثرًا على الآخرين.
- القيادة هي القدرة على جعل المرؤوسين والتابعين ينفذون وما يريده القائد.

وعلى ذلك فإن ظاهرة القيادة ظاهرة محورها التأثير في الآخرين وهذا التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادرًا على ممارسة هذا التأثير بفاعلية وهو ما يطلق عليه القائد.

ثالثًا – طبيعة وأنواع القيادة

إن القيادة تعتبر جزءًا هامًا من العملية الإدارية فنجد أن المدير يخطط وينظم بالإضافة إلى عمله في توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف، ويعمل على حفز العاملين إلى إتباعه، وأن الجماعة تظهر في التأثير على الآخرين ودلالته لهم نحو الطريق الصحيح ونحو تحقيق أهداف المنظمة.

والأسلوب الفردي في القيادة يعني دراسة ماهية وعدد ونوع من يتبعونه وعلى مدى التزامهم وولائهم ومدى استمرارهم في الالتزام والولاء وعلى هذا الأساس يمكن معرفة طبيعة القيادة والتي يمارسها هذا الفرد في المنظمة فالقيادة تعني أنماط في السلوك تظهر في تصرفات الفرد وليس شيئًا فلابد عدم الخلط بين أنماط السلوك القيادي وبين النشاطات العادية للفرد في الجماعة.

فمثلاً الحماس والنشاط والتفاعل الدائب والمتبادل مع الآخرين في الجماعة لا يشكل بالضرورة سلوكًا قياديًا في الجماعة، فقد يتطلب الموقف أن يضبط القائد نفسه بهدوئه في مواجهة ثورة الجماعة أو أن يتردد أو يؤخر اتخاذ قرار ما.

وذلك أن القائد يواجه مشاكل عديدة أثناء قيامه بعمله مثل كيفية تفويض السلطة وعلاقتها بالمسؤولية وكيفية تحديد الأهداف الإدارية ووضع أساليب الرقابة وتقييم الأداء وكيفية خلق وترويج الروح، جماعية في الأداء، ويجب على القائد أيضًا أن يكون قادرًا على أن تكون لديه القدرة الكافية في القضاء على جميع المشاكل وبالتالي تحسين زيادة الإنتاج ورفع الروح المعنوية للعاملين.

ويوجد نوعان من القيادة وهي كالتالي:

- قيادة رشيدة فتوصلنا إلى النتائج الأفضل وتهيئ ظـروف مناخيـة تـساعد على العمل.
- قيادة غير رشيدة تؤدي إلى نتائج سيئة وتكون محاطة بجو غير ملائم.

وهذا يعني أن القيادة ما هي إلا نتيجة لموقف اجتماعي معين وعوامل ذلم الموقف هو الذي يملي على أفراد الجماعة اختيار قائدها وبالتالي توجـد القيـادة حينما تدرك الجماعة أن قائدها هو الوسيلة الضابطة لإشباع رغباتها.

رابعًا – أهمية القيادة في النشاط الإداري

يقول ليونارد هوايت (أن حياة المنظمة وروحها لا تنبعـان مـن هيكلهـا التنظيمي بل تنبعان إلى حد كبير من خصائص القيادة الإدارية بها.

كما يقول الطحاوي (أن القيادة الإدارية هي روح الإدارة العامة بفروعهـا المختلفة ويضرب مثلاً على ذلك بالقيادة العسكرية حيث يتوقف الانتـصار فـي المعارك الحربية إلى حد كبير على براعة قائد الجيش.

أما (إدجار جلاون) فيؤكد على أن القيادة الإدارية العقالة هي أكثـر مـن مجرد إعطاء التعليمات والأوامر بل أن ميزتهـا الكبـرى هـي بـث الحمـاس في نفوس العاملين.

ولعل هذه العبارات وكثير غيرها تعبر عن أهمية القيادة الإدارية والـدور الهام الذي تلعبه في نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها فحتى لو تحققـت للمنظمـة كافة عناصر التنظيم السليم وافتقرت إلى القائد الإداري الجيد والذي يمسك بدقـة العمل ويوجهها الوجهة السليمة فإن ذلك النقص كفيل في حد ذاته بالقضاء علـى المنظمة أو على الأقل تعطيل تحقيق أهدافها وإرباك العمل وغير ذلك من نتـائج سلبية. ولا شك أن أهمية القيادة الإدارية ترجع إلى القائد الإداري المـسؤل عـن التحقق من تولي كافة عناصر التنظيم السليم للمنظمة أو الوحـدة التـي يرأسـها

وكذلك من ممارسة تلك المنظمة لكافة المسئوليات المنوط بها وعن مدى ما تحقق من أهدافها، أي أنه يتحمل مسئولية شاملة في الوقت الذي يتحمل فيه كل فرد من العاملين بالمنطقة مسئولية العمل المنوط به فقط.

ومن هذا المنظور فإنه ما لم يوجد الشخص القادر على تحمل المسئولية الشاملة وإنجازها على الوجه المطلوب والقادر من ذات الوقت على تيسير كافة العاملين معه من الخط الذي يساعده على إنجاز ما أسند إليه فإن المنظمة ستتحول إلى عدة منظمات صغيرة داخلية تسير كل منها في اتجاه مختلف ونحو أهداف مختلفة.

ومن خلال ما سبق ندرك عظم المسئولية الملقاة على عاتق القائد من تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام والتي لن تكون ما لم يدر هذا القائد دقة العمل بعناصره المختلفة إدارة سليمة وجيدة.

فمثلاً بعد العنصر البشري من أكثر عناصر العمل تأثيرًا من نجاحه وفعاليته ومن منطلق كونه أكثر تغيرًا أو ديناميكية في العملية الإنتاجية من العناصر الأخرى بالإضافة إلى أن سلوكه المنظمي يتأثر بعوامل اجتماعية واقتصادية، كما تعلم فإن التعامل مع هذا العنصر بالشكل الذي تضمن فيه المنظمة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية لتحقيق أهدافها يقتضي توفير قيادة واعية حكيمة مدركة للأبعاد السلوكية للعناصر البشرية في المنظمة بحيث تستطيع توفير الأجواء المناسبة لهم وفي نفس الوقت تحفزهم بحوافز ملائمة لاحتياجاتهم لكي تحصل على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكولة إليهم والتي تنعكس بشكل إيجابي على تحقيق أهداف المنظمة.

إذن تستطيع القول أن للقائد دور كبير في الحصول على إنجازات فعالة من قبل العاملين معه في حالة مهمة الفهم السليم من قبلة للسلوك الإنساني بالنسبة للعاملين معه وهذا يعد جوهر عمل القيادة.

خامسًا – خصائص القيادة

قد اهتم علماء الإدارة بدراستهم العلمية في هذا القرن بموضوع القيادة نظرًا لأهميتها في العملية الإدارية، وظهر العديد من البحوث في هذا الجانب وهي كالتالي:

ويعد جاك تايلور Taylor الخصائص الرئيسية للقيادة كما استخلصها من مجموعة من الدراسات الميدانية التي قام بها على النحو التالي:

1- الاهتمام بالعمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته.
2- المهارة في الاتصال وما يتطلبه ذلك من القدرة على التعبير بشكل واضح ومقنع.
3- القدرة على حفز المرؤوسين إلى إنجاز العمل من خلال استحالتهم وترغبهم في العمل.
4- المهارة الاجتماعيى في التعامل مع المرؤوسين.
5- المهارة الإدارية التي تتطلب القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم.

وعلى الرغم من حداثة الاهتمام علميًا بموضوع القيادة إلا أن (الفرابي) حدد خصائص وصفات القائد منذ زمن بعيد على النحو التالي:

1- أن يكون القائد سليم الحواس.
2- القدرة على الفهم.
3- القدرة على التصور الجيد للأحداث.
4- أن يتمتع بذكاء وذاكرة جيدة.
5- أن يكون منطقي وعقلاني التفكير.

6- أن يكون حسن النطق وقادرًا على عرض كل ما يفكر به بوضوح تام.

7- أن يكون واسع الإطلاع والمعرفة.

8- أن يكون نزيهًا وأمينًا في مسئوليته.

9- أن يكون عادلاً ومنصفًا في تعامله مع الآخرين.

10- أن يكون حازمًا وجريئًا بقراراته.

وقد اهتم علماء الإدارة بدراساتهم العلمية في هذا القرن بموضوع القيادة نظرًا لأهميتها في العملية الإدارية وظهر العديد من البحوث في هذا الجانب.

سادسًا – صلاحية القيادة

هناك اعتبارات عديدة لصلاحيات القيادة وهي على جانب كبير من الأهمية والتي من أهمها:

1- تبصير الأهداف العامة للدولة

إن من أهم مهام القيادة وصلاحية القائد إنما هي مرتبطة بمدى تبصرة للأمور ومدى وضوح الرؤية لديه فيما يتعلق بالأهداف العامة للدولة ومدى قدرته على الارتباط بها والعمل الدائب لخدمتها إذ أن القيادة لدى المنظمات الحكومية إنما هي تنفيذ السياسة العامة للدولة التي تعتبر بدورها من الإدارة العامة للشعب.

ذلك أن القائد المحنك دائمًا يبحث عن النقطة الملائمة التي يستطيع عندها أن يوفق بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة لمجموع العاملين ولا يبتعد كثيرًا عن هذه النقطة بحيث لا يشعر الآخر بالتفريط في مصالحهم أو التعسف وبحيث لاقتضاء المصلحة العامة في سبيل الحرص على إرضاء الأفراد فلابد أن ينظر القائد السياسي إلى الأمور نظرة عامة واختيارها من جميع الزوايا وحساب

الضغوط الداخلية والخارجية والآثار للنتائج التي تترتب على القرارات التي سوف يتخذها وهذا يحتم بالضرورة النظر إلى أهداف العمل التـــي ارتبطــت ارتباطــًا متكاملاً مع الأهداف.

2- الإيمان بالهدف

الهدف المشترك يعتبر بمثابة القائد الذي يسير وراء القادة وأفضل القـــادة معرفة ونظرًا هم الذين يصنعون الهدف المشترك بوضوح أمام جماعتهم ذلك لأن الإيمان بالهدف والجدوى يعمل في مقدمة المقومات القيادية والإيمان باعث إلـــى الحماس، والحماس في حد ذاته معدية، ومن ثم فالقائد المؤتمن يبعث الحماس فيمن حوله ثم يوسع دائرة حوله يشع مداها باستمرار تماما مثلما تنتشر الـــدوائر فـــي بحيرة يلقى فيها حجر، والقائد المؤمن هو ذلك الشخص الذي يبعث الحماس ويؤثر فيمن حوله تأثيرًا كبيرًا وذلك لقوته في الإقنـــاع وضــرْب المثــل الأعلـــى لأن مسؤوليته إنما هي تحديد الأهداف وتوضـــيحها ومتابعتهـــا أو تطويرهـــا وإلـــى نقل هذه الأهداف لجميع العاملين في جميع المـــستويات وحتـــى يجعلهـــا هـــدفا لكل فرد من أفراده.

3- القيادة إلى الأمام

من مهام القائد دفع المنظمة إلى الأمام وهذا ليس ســـهلاً، لأن المنظمـــات الكبيرة لا تتكون فقط من الأشخاص العاملين بها ولكن تتكون في شيء غير مرئي وهو التفاعل بين الأشخاص العاملين أنفسهم، ويتوقف اهتمام كل شـــخص بعملـــه وولاءه على مدى الجوائز والمكافآت التي تقدمها المنظمة في مقابل ذلـــك، ومـــن المهام المهمة هي كسب تعاون جميع الأفراد معه، إذ في هذا المجال يصبح معلمًا كبيرًا يغرس في نفوس أفراده عدم التوكل والتمسك بالروتين وعدم تقـــديم أهميـــة

والكفاية يمكن أن يجد المنظمة إلى الذبول والشلل، لأن الناس تتبع الأنماط للسلوك الإنساني الذي يحدد لهم ويصبح التعاون أمر سهلاً.

وأن جوهر مهمة القائد عكس ذلك لأن مهمته هي توفير درجة مناسبة من التوافق المرغوب فيه بالمنظمة ونوع من الاحتكاك الفكري المستمر بين الأعضاء وهذا يعني أن مهام القائد هو خلق جو التنافس بين الأفراد وحماسهم وتعبئة جهودهم واتجاهاتهم حول برنامج عمل يخرج كل منهم أفضل ما فيه ويعمل على التقدم للإدارة وتطويرها، ويستخرج طاقاته المبدعة ويستمدها لعمله بحيث لا يؤدي هذا إلى توتر والتي تظاهر القلق والإضطرابات التي قد تعيب البشر.

4- كشاف البصرية

مستقبل المنظمة يتوقف على مدى تطلع قائدها إلى المستقبل وحياته للتضادات المختلفة ومركز التفاعلات الاجتماعية بالمجتمع ولابد وأن يكون قادرًا على إقامة المحبة توضح أن التغيير ليس ندوة وهو شيء ضروري فلا تضفي الوسائل على الهدف وأن دور القائد صعب لأنه يتطلب مثلاً في النظم الديمقراطية إقناعًا وإغراء مستمر للعاملين وفهمًا جيدًا لهم واتصالاً وثيقًا بهم لضمان الاستمرار في قبول قيادته لهم، وسيطرته على القوى الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنظمة في مبادئها ومستواها وقيمها، ولابد أن يتصف القائد بالمميزات الآتية:

- المكانة التي يتمتع بها.
- الكفاءة والخبرة التي اكتسبها في العمل.
- قدرته على التحليل والمناقشة والإقناع.
- التفوق في الاتصالات في المستويات جميعها.

5- تحمل المسئولية

وهذا أعظم مجال للقادة في خوض وضمان التجارب العظيمة وكسب الخبرة والمران التي تجعلهم أقدر وأنفذ بصيرة في مبادئهم وتسير دقة الأمور والذين يهربون من مواجهة المسئولية يفقدون فرصًا ذهبية للخوض في التجارب العظيمة، وأن الإقدام على الأعمال ترتبط بها أعظم المسئووليات هي من صميم أعمال القادة وأن المطلوب من القائد ليس فقط مباشرة أعماله وإنما المطلوب هو حل المشاكل والبت في الأمور واتخاذ القرارات اللازمة وتحمل مسئووليتها.

6- حسن التصرف عندما تسوء الأمور

عندما تسوء الأمور في الظروف القاسية تظهر الحاجة إلى قيادة رشيدة والتي تبرز في مثل هذه المجالات إذ تتعلق أمال وأنظار العاملين بالقائد وتتحية مشاعرهم في كيفية تصرفه ورد فعله وهذا الموقف وغيره يظهر مدى أهمية اختيار القائد والقادة الناجحين هم الذين يستطيعون أن يستغلوا هذه الفرص لزيادة كسب ولاء وحب أفراد المنظمة ويجب على القائد أن لا يتخلى عن المنظمة في الأزمات أو مجابهة الصعاب بشجاعة غير وجلة وإنما المطلوب هو البت في المشكلة وحسن التصرف في الامور يحددها في الوقت المناسب تحت الظروف الاستثنائية.

7- مراعاة الاعتبارات الإنسانية

إن الاعتبارات الإنسانية لأهميته يجب أن يأخذ القائد في اعتباره الدوافع المختلفة لدى الأفراد والمطالب الأساسية لهم في الحياة، ولابد أن يفهم القائد الاتجاهات والاحتياجات والأمال المنبثقة من الآخرين ولا أن يحاول إرضاء الحاجات الإنسانية بالصورة التي تحقق تجميع قوى العاملين وإرادات الرجال لتحقيق أهداف أبعد من أهدافهم الشخصية وأبعد من زمانهم القريب، ولابد من رفع

الروح المعنوية لدى العاملين وأثرها في زيادة الإنتاج ويتوقف مدى رفع الروح المعنوية على الطريق الذي نأسس بها المجموعة البشرية العاملة.

8 – القيادة في اتجاه الإصلاح الإداري

القيادة ليست تنسيق العمل الروتيني المادي وإنما هي جهود وعزيمة متجددة للتطور والإصلاح وذلك لأن من أهم مهام القائد هو تطوير المنظمة.

وأن طرق التطوير طرق شاقة وصعبة لأنها تفترض على القادة التزامات ضخمة حتى لا يحققوا خاصة، وأن هذا الطريق يجبر القادة على أن يمروا بتجارب بين النجاح والإخفاق، وتتطلب الفكر الذي لا ينتهي بانتهاء يوم العمل، ويجب على القادة أيضًا أن تكون حلولهم للإصلاح واقعية ونابعة من داخل المنظمة حتى تكون معبرة عن احتياجاتها والقرارات لابد أن يكون العاملون بالمنظمة قد اشتركوا في اتخاذها. وعلى هذا فإن القائد الفعال لابد أن تتوفر في قيادته الثانية عناصر السابقة ومنها:

1- الإنابة وتفويض السلطة.
2- العلاقات الإنسانية الطيبة.
3- التوجيه الجيد للاتصالات في المنظمة.
4- الإدارة الاستشارية.
5- الدوافع الإيجابية.
6- تنمية روح التفاؤل بين مختلف الفئات.
7- التعرف بالمستويات الإدارية المساعدة.
8- القدرة الحسنة.

وما إلى ذلك من الصفات أو العناصر الرئيسية التي لابد أن تتوفر في القائد الجيد.

سابعًا: مهام ووظائف القيادة

أن مفهوم القيادة يختلف من فرد لآخر والنظرة إلى عملية القيادة تتفاوت من فرد لآخر، لذا كان من الضروري أن تختلف مهام ووظائف القيادة تبعًا لاختلاف مفهوم القيادة، ولكن وبناء على الكثير من المراجع التي تناولت وظائف ومهام القيادة والتي منها ما أوردته جمعية تعليم الكبار الأمريكية حول وظائف ومهام القيادة يمكن أن تلخص مهام القيادة في النقاط التالية:

1- مساعدة أفراد الجماعة على تحديد أهدافها:

وذلك عن طريق التعرف على أراء كل منهم في كل أنواع الأنشطة ودراسة كل المقترحات البناءة التي يقترحها الأعضاء وكذلك يقدم القائد نفسه مقترحات بناءة تساعد على رسم سياسات الجماعة الاستراتيجية أي البعيدة المدى، والتكتيكية أي القصيرة المدى.

2- مساعدة الجماعة في إنجاز وتحقيق أهدافها

وذلك من خلال توفير الإمكانات والأدوات اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف ومعرفة رأي الأعضاء في أسلوب تحقيقها والاهتمام بمقترحاتهم وشكواهم ومواجهة المشاكل التي تطرأ أثناء تحقيق الأهداف.

3 – تنسيق كافة جهود الأعضاء في سبيل تحقيق الأهداف

وذلك عن طريق تحديد مسئوليات ومهام كل عضو في الجماعة وتحديد دور كل عضو بناءًا على إمكانياته وقدراته وتوزيع كافة المسئوليات بين أكبر عدد

من أفراد الجماعة منعًا لأزداوجية العمل أو تضاربه ويأتي ذلك بتسهيل الاتصالات الداخلية.

4- زيادة الارتباط داخل الجماعة

عن طريق مساعدة الجماعة على الإندماج وعدم العزلة وتشجيع الأفراد على المشاركة في كافة الأنشطة ومحاولة جذب أعضاء جدد.

5- التركيز على أهداف ومصالح الجماعة دون التركيز على الأهداف والمصالح الشخصية.

6 – تهيئة الظروف المناسبة لإقامة علاقات إنسانية وخلق جو ودي بين الأعضاء.

وذلك عن طريق إزالة كافة العوامل التي تؤدي للنزاع والصراع داخل الجماعة ومحاولة الحيدة الكاملة في تقييم ىراء كافة الأعضاء وإتاحة الفرصة لكل عضو أن يعبر عن رأيه.

ثامنًا – مقومات القيادة

إن القيادة العامة تتميز بعض الاعتبارات التي لا تتوفر في مجال إدارة الأعمال ونجد أن القيادة في الإدارة العامة تكون محددة بتشريعات مختلفة ولا يخالف القائد هذه التشريعات وأنه أيضًا لا يستطيع تعديلها بإجراء فوري أو بسهولة، وهذه العمليات مرتبطة بمدى السلطة المخولة في اتخاذ الاعتبارات المالية، وبحجم هذه الاعتبارات فإن القائد الإداري في المنظمات الحكومية لا توجد لديه الصلاحيات المطلقة في الأموال العامة وتصرفه محدد في إطار القوانين واللوائح ولا يستطيع الخروج عنها بأي حال من الأحوال وأن العملية الإدارية في المنظمة يختلف ديناميكيتها ومدى فاعليتها وكفايتها بتعاقب القادة أو بقيادة أخرى وعلى الرغم من بقاء القوانين واللوائح والنظم والأشخاص والإمكانات الخاصة

على ما هي عليه فإن نجاح أو اختلاف المنظمة، يرتبط بنوع ونمط القيادة التــي تتاح لها وأن البحوث العلمية أثبتت أن القادة أيضًا يختلفون من منظمة إلى أخرى وأن سر نجاحهم تكون كافية في الصفات الشخصية التي كانوا يتحلون بها وفــي مقدمتها الذكاء والمبادأة والطموح والثقة بالنفس وحسم الأمور، والحماس والروح العالية المتجددة وقوة الإقناع ولا يمكن اختيار القادة بناء على تــوفر كــل هــذه الصفات التي يتقدر حصرها، والتي يندد أن تجتمع في شخص واحــد، ونجــد أن القادة يتميزون بمهارات مكتسبة مثل :

1- المهارات الفنية

وهي معرفة متخصصة تحت أي فرع من فروع العلم والمقدرة على أداء جيد وممتاز في تصريف الأمور ومشاكلها بالإضافة إلى سهولة استخدام الأدوات المناسبة في هذا التخصص وهذا النوع من المهارات تتوفر لدى غالبية كبيرة من الناس وبرامج التدريب تركز أساسًا على تنمية هذه المهارات وصقلها.

2- المهارات الإنسانية

وهي تعني المهارات السلوكية، أي القدرة علــى التعامــل مــع الأفــراد والجماعات وتختلف المهارة الإنسانية عن المهارة الفنية التي تتصف بالتعامل مع الأشياء، والمهارة الفنية تعني الفهم المتبادل بين القائد والأفراد والجماعات وفهــم ميول واتجاهات النفس للآخرين، وهذه يكثر استعمالها خاصة في عمليات الاتصال المستمر التي تعتبر عنصرًا أساسيًا من سلوك القائد الإداري بالمنظمــة وهــذا لا يعنى أن القائد الإداري يجب أن يكون عالمًا نفسيًا، وإنما يجــب أن يكــون لديــه القدرة على فهم أنماط السلوك الإنسانية الأساسية حتى يستطيع أن يتعامل مع مــن يرأسهم وذلك لأن القدرة على سياسة الأفراد هي قلب القيادة.

3 – المهارة الفكرية والسياسية

وتعني القدرة على وضوح الرؤيا السياسية لدى القادة بالحكومة وأجهزتها المختلفة والنظر إلى المنظمة كجزء متكامل من المجتمع الكبير الذي نعيش فيه ذلك لأنها مهارة تفكر في الصالح العام والأهداف العامة للمنظمة والدولة والارتباط بالنظام العام وبما يتطلبه من ربط بين أهداف المنظمة وسياستها، وبين أهداف وسياسة النظام القائم والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنظمة. وأنه بالإضافة إلى هذه المقومات فإن معظم المنظمات الحديثة تواجه كثير من الصعوبات والمشكلات الخاصة بالقادة وتضعف خبرتهم الإدارية وانخفاض مستوى كفاءاتهم أو تسلطهم في اتخاذ القرارات أو ضعف ولائهم أو انتماءاتهم للمنظمة ولذلك فهناك محاولات للتأكد من مدى توافر مقومات للقيادة الفعالة في القادة الذين ينتج عن سلوكياتهم المشكلات السابقة ولعل أبرز تلك المقومات والمحددات الواجب توافرها في القائد الفعال ما يلي :

<u>أ – السمات الشخصية للقائد</u>

<u>من الضروري أن يتوافر في القائد الفعال بعض الخصائص الذهنية مثل :</u>

- الذكاء والحكمة.
- الإتزان الانفعالي.
- الثقة في النفس.
- التفكير الابتكاري.
- القدرة على التحليل والنقد والرؤية الشاملة.
- المهارات الاجتماعية كالاتصالات والود والقدرة على التعبير.

<u>ب- المرونة</u>

على القائد الناجح أن يتميز بسعة الصدر والميل إلى الاستفادة من خبرات الآخرين مع عدم الإذعان لضغوط بعض الأفراد ذوي النفوذ في نفس الوقت.

جـ- الموضوعية

يتميز القائد الفعال بالتوازن والموضوعية في علاقاته بالآخرين مع المهارة في تشخيص المواقف وتحليلها بعيدًا عن التحيز الشخصي أو الرؤية المؤيدة للمصلحة الشخصية.

د - المهارة في فهم السلوك الإنساني

على القائد الناجح أن يكون ملمًا بالسلوك الإنساني وبمبادئ دراسة السلوك حتى يستطيع فهم مرؤوسيه ورؤسائه وبحاجاتهم وميولهم المختلفة.

ولا شك أن براعة القائد الفعال تتمثل في تحليل كل موقف والأفراد الذين يتضمنهم هذا الموقف لكل يقدر أي نوع من القيادة تكون أكثر مناسبة لذلك الموقف ففي كل موقف إداري تتفاعل ثلاثة متغيرات رئيسية تؤثر في اختيار نمط القائد الملائم وهي كالتالي :

1- **المتغير الأول:** وهو القائد ذاته من ناحية قدراته ومهاراته ومقومات سيكولوجيته واتجاهاته.

2- **المتغير الثاني:** يتمثل في المرؤوسين من ناحية دوافعهم وحاجاتهم واتجاهاتهم وميولهم ومشاعرهم.

3- **المتغير الثالث:** الظروف المحيطة بالموقف والمؤثرة عليه من جانب ظروف المشكلة وأبعادها والعوامل التي تؤثر فيها ومدى رؤية المنظمة لاتخاذ قرارات بشأنها وفي كل ذلك يعتمد القائد على علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه ومعتمدًا أيضًا على مهاراته ومعرفته الفنية.

ويتضح من ذلك أن مقومات القيادة التي تتفق وحاجة الإدارة الحديثة تتمثل فيما يلي:

- عرض مهارات السلوك الإداري بشكل علمي.

- تنفيذ البرامج والأنشطة التي تعتبر فعالة في تغيير السلوك بالطرق المرغوب فيها.
- تحديد الإنجازات والنتائج بشكل موضوعي.
- توصيل الإنجازات لكافة أرجاء المؤسسة إلى أعلى وإلى أسفل وأفقيًا.
- تحديد وتوصيل المشكلات والعوائق الرئيسية في سبيل تحقيق الإنجازات المطلوبة.
- توفير جو من الصراحة والثقة والاحترام.

وبالإضافة إلى هذه المقومات تواجه معظم المنظمات الحديثة كثيرًا من الصعوبات والمشكلات الخاصة بالقيادة تضعف خبراتهم الإدارية وانخفاض مستوى كفاءاتهم أو تسلطهم في اتخاذ القرارات أو ضعف ولائهم أو انتماءاتهم للمنظمة ولذلك فهناك محاولات للتأكد من مدى توافر مقومات للقيادة الفعالة في القادة الذين ينتج من سلوكياتهم المشكلات ولعل من أبرز تلك المقومات والمحددات الواجب توافرها في القائد الفعال ما يلي:

أ – السمات الشخصية للقائد

من الضروري أن يتوفر في القائد الفعال بعض الخصائص الذهنية كالذكاء والحكمة والإتزان الانفعالي والثقة في النفس والتفكير الابتكاري والقدرة على التحليل والنقد والرؤية الشاملة فضلاً عن المهارات الاجتماعية كالاتصالات والود والقدرة على التعبير.

ب- المرونة

على القائد الناجح أن يتميز بسعة الصدر والميل إلى الاستفادة من خبرات الآخرين مع عدم الإذعان لضغوط بعض الأفراد ذوي النفوذ في نفس الوقت.

جـ - الموضوعية

يتميز القائد الفعال بالتوازن والموضوعية في علاقته بالآخرين مع المهارة في تشخيص المواقف وتحليلها بعيدًا عن التميز الشخصي أو الرؤية المؤيدة للمصلحة الشخصية.

د - المهارة في فهم السلوك الإنساني

على القائد الناجح أن يكون ملمًا بالسلوك الإنساني وبمبادئ دراسة السلوك حتى يستطيع فهم مرؤوسيه ورؤوسائه وبحاجاتهم وميولهم المختلفة.

تاسعًا – تصنيف القيادة

هناك وجهات نظر متعددة لتصنيف القيادة فمن وجهة نظر الدوافع يمكن تقسيم القيادات إلى قيادات إيجابية وقيادات سلبية ومن وجهة تفويض السلطة يمكن تقسيم القيادات إلى قيادات مركزية وقيادات لامركزية ومن وجهة نظر ممارسة السلطة تقسم القيادات إلى ديكتاتورية وديمقراطية وترسلية.

وفيما يلي عرضًا لبعض أنماط القيادة المتعارف عليها :

أ - تقسيم القيادة على أساس طريقة ممارسة السلطة وتنقسم إلى :

1 - القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية)

وتتميز هذه القيادة بالمظاهر التالية :

- إصدار التعليمات والأوامر وليس على المرؤوسين إلا السمع والطاعة.
- تركيز جميع السلطات في يد العائد وعدم تفويض شيئًا منها.
- يغلب عليها طابع التسلط الأمر الذي يخلق فجوة بين القائد والمرؤوسين.
- تتسبب في تعطيل العمل نتيجة لضيق وقت القائد حيث يشغل نفسه بكل صغيرة وكبيرة في المنظمة.

- يعطل ملكة العقل عند المرؤوسين نتيجة لإتكالهم التام عليه في كل شيء.
- يمنع تنمية ملكة الخلق والإبداع والابتكار لصالح العمل.

وقد أثبتت كثير من الدراسات التي أجريت في مجال القيادة أن القائد الدكتاتوري غير صالح لإدارة المنظمات نتيجة لأنه تثير السلوك العدائي للأفراد على نحو صريح أو ضمني، كما أنه يجعل الدافع للعمل والرضا عنه أقل بالإضافة إلى أن ملكة الابتكار لدى المرؤوسين تكاد تنعدم.

2- القيادة الديمقراطية

ومن مظاهر هذه القيادة ما يلي:

- تحقيق الفهم المتبادل بينها وبين المرؤوسين.
- تلجأ إلى مشاورة المرؤوسين وإشراكهم في دراسة المشكلات وفي اتخاذ القرارات بشأنها وبذلك يستشعر المرؤوسين أن القرار قرارهم الأمر الذي يجعلهم أكثر إيماناً بأهداف القرار.
- يعرض القائد جزء من سلطاته إلى المرؤوسين.
- يعين المرؤوسين على سرعة وحسن التصرف في حل المشاكل اليومية المتعلقة بالعمل.
- القائد الديمقراطي يكون أكثر شعورًا باحتياجات الذين يعملون معه.

وينبغي الإشارة إلى أن القائد الديمقراطي ما زال أصلح أنواع القيادة في إدارة وتوجيه المنظمات وعلى وجه الخصوص المنظمات الإنتاجية والخدمية وبالرغم من ذلك فإن السير قدما في طريق القيادة الديمقراطية يتوقف على :

1- طبيعة القائد : حيث يغلب على بعض القادة الميل إلى السيطرة برأيهم وعلى أراء الآخرين بالإضافة إلى أن كثير من القادة يتصفون بالبطء

في العمليات الإدارية ولذلك نجدهم يؤثرون الإدارة الأوتوقراطية عن الإدارة الديمقراطية.

2- قدرة الأفراد على تحمل المسئولية وخاصة فيما يتعلق بإصدار القرار.

3 - القيادة الفوضوية والترسلية

ومن ملامح هذه القيادة ما يلي :

- تفوض القيادات كل سلطاتهم إلى المرؤوسين أو بمعنى أدق أن المرؤوسين يديروا المنظمة وفق آرائهم ووجهات نظرهم الأمر الذي ينشأ عنه تعارض التصرفات أو الآراء أو قد تصطدم ببعضها.
- يدل هذا النمط من القيادة على تهرب القائد من تحمل المسئوليةz
- هذا النمط لا يفهم البعض منه أن القائد يعطي فرصة لتدريب المرؤوسين أو أن هذا الأسلوب له الأثر الطيب في نفوسهم ولكنه في حقيقة الأمر يدل على عجز القائد عن ممارسة واجباته على أكمل وجه وتشير إحدى الدراسات إلى أن النزعة العدوانية لدى الأفراد العاملين في المنظمات ذات الطابع الفوضوي تتزايد بدرجة كبيرة نتيجة لإفتقداهم الشعور بالأمن.

2 - تصنيف القيادة على أساس الإنجاز والعلاقات الإنسانية.

يمكن أن تصنف القيادة على أساس الإنجاز والعلاقات الإنسانية إلى أربعة أنواع تتضح فيما يلي :

أ - النوع الأول : وهو النوع المثالي في القيادة

ويتميز بقدرة كبيرة على الإنجاز وعلاقات إنسانية جيدة.

ب- النوع الثاني : يميل إلى الأسلوب التسلطي - ويتميز بقدرة كبيرة على الإنجاز وعلاقات إنسانية محدودة، والإنجاز يتناسب طرديًا مع وجود القيادة، فيزيد الإنجاز مع وجودها ويقل بغيابها.

ج- النوع الثالث : ويتميز بقدرة محدودة على الإنجاز وعلاقات إنسانية محدودة والقيادة تحتاج إلى تنمية وتدريب مستمر لدفع مستوى الأداء وزيادة الكفاءة المهنية.

د- النوع الرابع : وهو النوع من القيادة ولكن على حساب العمل حيث يتميز بقدرة على الإنجاز محدودة وعلاقات إنسانية جديدة والمفروض ألا يطغى جانب على جانب آخر.

3- تصنيف القادة على أساس مصادر السلطة

من تصنيفات القيادة التصنيف على أساس مصادر السلطة التي حددها ماكس ويبر على أنماط ثلاثة هي كالتالي :

أ - النمط الأول : النمط التقليدي

تقوم على أساس تقديس كبر السن، ونضاحة القول والحكمة، ويهتم بالمحافظة على الوضع دون تغييره، ويتوقع من الأفراد الطاعة المطلقة والولاء الشخصي للقائد ويسود هذا النمط من القيادة في المجتمعات القبلية والريفية.

ب- النمط الثاني: النمط الجذاب

تقوم القيادة على أساس تمتع صاحبها بصفات شخصية محبوبة وقوة جذب مغناطيسية وتنظر إليه الأفراد التي تعمل معه على أساس أنه منزه عن الخطأ، وتكون علاقاتهم به على أساس الولاء الكامل له وأن أي إشارة منه تعتبر لهم أمرًا يجب تنفيذه.وهذا النمط يغلب عليه الصفة الشخصية البحتة ويصلح للزعمات الشعبية والحركات الاجتماعية والمنظمات غير الرسمية.

جـ - النمط الثالث : النمط العقلاني

ويقوم هذا النمط على أساس المركز الوظيفي لصاحبه حيث يعتمد في ممارسته للقيادة على سيادة القوانين واللوائح والتنظيمات كما يستخدم سلطته في توقيع العقوبات على الفرد المخالف للقوانين واللوائح، ولهذا تعتبر السلطة والمسئولية من الأمور الهامة لمثل هذا النمط ولذلك يتميز بأنه غير شخصي والطاعة والولاء فيه للأصول والمبادئ واللوائح والقوانين.

3- تصنيف القيادة على أساس نموذج ليكرت

يقسم ليكرت القادة إلى أربعة أنواع تتضح فيما يلي :

1- المستغل التسلطي

ويكون هذا القائد ديكتاتوري مستبد بالرأي، يحاول استغلال مرؤوسيه عن طريق اساليب الفرض والإرغام والإرهاب.

2- الكريم التسلطي

وهذا القائد ديكتاتوري أيضًا ولكنه يتخذ لنفسه شكل الوالد الكريم الذي يقسو على أبنائه لأنه أدرى الناس بمصلحتهم.

3- التشاوري

وهو الذي يحرص كل الحرص على استشارة مرؤوسيه ولكن يحتفظ بحق اتخاذ القرار بنفسه دون أدنى مشاورة من أحد.

4- التشاركي

وهو يحرص على إشتراك المرؤوسين في صناعة القرار عن رغبة منه، ويتخذ القرار بالإجماع ولا يقلل من قيمة الآخرين وأنه يؤمن أن الفرد غاية في حد ذاته له احترامه وكرامته وحريته وحقه في إتخاذ القرار.

وقد توصل ليكرت إلى أن النوع الرابع هو من أحسن الأنواع من حيث زيادة الإنتاج وحسن العلاقة بين العاملين.

الفصل الثاني

أفكار وأدوار القيادة

مقدمة

أولاً : الأفكار الرئيسية للقيادة

ثانيًا : أدوار القيادة

ثالثًا : شروط القيادة

رابعًا : دواعي الحاجة للقيادة

خامسًا : مراحل القيادة

سادسًا : مدخلات ومحددات القيادة

سابعًا : مؤهلات القيادة

ثامنًا : أنماط القيادة

تاسعًا : مهارات القيادة

عاشرًا : أسس تصنيف مهمات القيادة

الحادي عشر : نماذج القيادة

الثاني عشر : الحيل السياسية كمصدر للنفوذ القيادي

الثالث عشر : أسباب دراسة القيادة

الرابع عشر : الاعتبارات التي تحدد أسلوب القيادة

الفصل الثاني
أفكار وأدوار القيادة

مقدمة :

إن القيادة سلوك يمارس من خلال التأثير في اتجاهات العاملين وسلوكياتهم ومدى ارتباطها بأهداف* المؤسسة التي يعملون بها فضلاً عن أن طبيعة القيادة تحدد خصائص بيئة العمل التي يقضي فيها العاملون معظم أوقاتهم مما يؤثر في مستوى رضاهم عن العمل.

يحظى موضوع القيادة وتأثيرها على الأداء، المخرجات الوظيفية، الروح المعنوية، ومستوى الإلتزام نحو العمل باهتمام كبير شغل العديد من الباحثين في مختلف العلوم الإنسانية كعلم النفس، الإدارة، الاقتصاد، والعلوم السياسية هذا وقد صاحب التطور في النظريات الإدارية تطور مماثل في كل مفهوم القيادة ومحاولات قياس أبعادها المختلفة والأثار المرتبطة بها.

وقد بدأ الاهتمام الفعلي بالقيادة في كتابات تايلور Taylor صاحب مدرسة الإدارة العلمية، تلك المدرسة التي أولت اهتمامًا شديدًا بعامل الكفاءة والإنتاج من خلال الإشراف اللصيق على الأفراد وهو الأمر الذي أدى إلى إغفال البعد الإنساني في الإدارة وقد فطن سيوارت تشابن sturatehapin عام 1924 إلى خطورة إهمال البعد الإنساني في الإدارة مشيرًا إلى الحاجة إلى قادة يتصفون بالاجتماعية تحدوهم الرغبة في معاونة الأفراد على تحقيق أهداف مشتركة أكثر من اهتمامهم بتنمية أفراد يتصفون بالولاء والإخلاص يلتفون حول القائد.

وقد واكب هذا الاتجاه ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة مايو mayo وهو الاتجاه الذي انصب على الاهتمام بالعامل البشري من خلال دراسة المؤثرات التنظيمية التي تتحكم في الأداء.

وقد بدأ الاهتمام العلمي التجريبي بعملية القيادة بالدراسة الرائدة التي قــام بها لبيت، لوين، وايت عام 1939 White, Lewin, Lippt وانتهت نتائجها إلى التقسيم الثلاثي الشائع :

- قيادة ديمقراطية.
- قيادة تسلطية.
- قيادة ترسلية.

ومع نهاية الحرب العالمية الثانية دخلت عملية القيادة طورًا جديدًا خضعت فيه للدراسات التجريبية المعملية منها والميدانية وتعددت جوانب المعالجــة طبقًــا للافتراضات والأسس النظرية فهى تارة تنصب على تحليل السلوك القيــادي فــي ضوء التوصيف لمجموعة الأدوار التي يتعين على القائد القيام بها، وأخرى ترتكز على تحليل السلوك القيادي في ضوء سمات كل من القائــد والأفــراد وطبيعــة الموقف وتارة أخرى ترتبط بالجوانب النفسية ودور الدافعية في تحديد مدى فاعلية السلوك القيادي.

أولاً – الأفكار الرئيسية للقيادة

تشير القيادة إلى القدرة على التأثير على أفراد الجماعة من خلال التواصل معهم لتحقيق أهداف ذات معنى وقيمة، وهذا يعني أنه لابد من توافر شخص قائد ووجود مجموعة أفراد تتم قيادتهم وتتضمن القيــادة ممارســة مهــارات التــأثير واستخدام هذه المهارات بقصد تحقيق أهداف عامة.

وبعبارة أكثر وضوحًا تعرف القيادة بأنها عملية التأثير على جماعة ما في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لإثارة الأفراد ودفعهم للسعي نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

وبناء على ذلك فإن القيادة تتضمن الأفكار الرئيسية التالية:

- عملية التأثير ويقصد بها التفاعل المستمر بين القائد والأفراد العاملين.
- التأثير في موقف معين ووقت معين وظروف معينة.
- تحفيز وإثارة الأفراد للسعي لتحقيق أهداف المؤسسة.
- خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة.
- الرضا عن نوع القيادة الممارسة.

ثانياً – أدوار القيادة

إن القيادة تتضمن القيام بدورين رئيسيين أحدهما تعليمي والآخر إداري.

1- الدور الأول : الدور التعليمي في القيادة

يتضمن الدور التعليمي في القيادة ثلاث جوانب أساسية هي:

1- العمل على أن تكتسب العاملين المعرفة بالحقائق الأساسية المرتبطة بنشأة المؤسسة وتطورها وأغراضها وتنظيمها وفلسفة إدارتها وأساليبها وبرامجها وأنشطتها.
2- العمل على أن يكتسب العاملين مجموعة المهارات الضرورية لكي يقوموا بالأعمال التي توكل إليهم بكفاءة وفي سهولة.
3- اكتساب العاملين الاتجاهات النفسية المواتية للعمل مع الآخرين والتعاون معهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة والقيام بالأعمال التي تساعد إليهم بإخلاص.

2- الدور الثاني : الدور الإداري في القيادة

يتضمن الدور الإداري في القيادة القيام بالأعمال الآتية:

- تقسيم وتوزيع الأعمال على المرؤوسين.
- تدريب المرؤوسين على القيام بأعباء وظائفهم.

- إصدار الأوامر والتوجهات الكفيلة بتحقيق حسن سير العمل.
- وضع نظام للحوافز لتشجيع العاملين على تحسين مستوى أدائهم.
- تنسيق الجهود بين العاملين حرصًا على عدم ضياعها أو تشتتها.
- توفير وسائل الاتصال السهلة الفعالة بينه وبين مرؤسيه وبينهم وبين بعضهم.
- الرقابة على أعمال العاملين لضمان سيرها على الوجه المرسوم بمهارة وكفاءة.
- تقييم أعمال العاملين على أساس علمي موضوعي وبصفة دورية مستمرة.

ولكي يقوم القائد بدوره بنجاح فمن الضروري توافر مجموعة من الصفات فيه وأهم تلك الصفات ما يلي :

- القدرة على تفهم الافراد والعمل معهم.
- القدرة على توجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم.
- المهارة في إدارة المناقشات الفردية والجماعية.
- القدرة على اتخاذ قرارات منطقية سليمة.
- القدرة على تنمية روح الجماعة مع مرؤوسيه.
- المبادأة والابتكار.
- القدرة على استخدام سلطاته الاستخدام السليم.
- القدرة على التنبؤ باحتمالات المستقبل والتخطيط له.
- القدرة على تقويم جهود المرؤوسين بطريقة موضوعية بناءة وعلى تشجيعهم على النمو الفني الوظيفي.

ثالثًا – شروط القيادة

<u>هناك بعض الشروط التي يجب توافرها لوجود القيادة من أهمها:</u>

1- وجود جماعة من الناس.

2- وجود الشخص أو أشخاص من بين أعضاء الجماعة لديهم القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء.

3- أن يكون الهدف من وراء عملية التأثير هي توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى لتحقيقه.

رابعًا- دواعي الحاجة للقيادة

توجد أربعة عوامل رئيسية تقتضي وجود القيادة في أي مؤسسة وهي كالتالي:

1- عدم شمولية تصميم المؤسسة

فمن العبث محاولة وضع تصميم شامل وكامل لأي مؤسسة وكامل لأي وإعداد السياسات والأنظمة والتعليمات والهيكل التنظيمي بجميع تفاصيلها فالواقع العملي أكثر تعقيدًا وتنوعًا من هذه الهياكل والسياسات ومن هنا تأتي الحاجة إلى ضرورة ممارسة القيادة لسد مثل هذه التفرعات.

2- تغير بيئة المؤسسة

تعتبر أي منظمة نظامًا اجتماعيًا مفتوحًا يتفاعل مع البيئة المحيطة به، وأي تغير في هذه البيئة يستدعى إدخال بعض التغيير في المؤسسة ولا داعي للتركيز على أننا نعيش في عصر يتسم بالتغيير من أي عصر آخر.

3- ديناميكية المؤسسة

قد يأتي إحداث أي تغيير أو تطوير في المؤسسة بسبب عوامل داخلية في المؤسسة نفسها فالمدرسة وحدة كلية تنطوي على مكونات وعناصر متفاعلة ومتصارعة.

4- طبيعة الأفراد في المؤسسات

فالعنصر البشري هو الدعامة الرئيسية لأية مؤسسة على الرغم من اختلاف الأفراد من حيث الدوافع والاتجاهات والاهتمامات وكذلك فإن الفرد في أي منظمة قد يكون عضوًا في جماعات أخرى ويستدعى ذلك ممارسة القيادة لتوجيه مثل هؤلاء الأفراد.

خامسًا – مراحل القيادة

تعددت تعريفات القيادة بين المهتمين بالجوانب الإدارية تبعًا لنوعية الدراسة وبيئة المؤسسة ومهما تعددت المفاهيم فإنه يمكن القول بأن القيادة هي: عملية تأثير متبادل بين القائد ومرؤوسيه للوصول إلى أهداف مشتركة.

وتتكون عملية القيادة من أربع مراحل وهي كالتالي:

1- المرحلة الأولى: توزيع المهام وتشتمل:

- التخطيط.
- التوجيه.
- التعليمات.

2- المرحلة الثانية: التنفيذ وتشمل:

- التوجيه.
- الرقابة.
- التفويض.
- تدعيم أداء المرؤوسين.

3- المرحلة الثالثة: التقويم وتشمل:

- الرقابة.
- تقويم العمل.

4- المرحلة الرابعة: التحفيز وتشمل:

- مكافأة المعلمين.
- المعلومات.
- التغذية المرتدة حول مدى أداء المرؤوسين للأهداف المرجوة.

سادسًا – مدخلات ومحددات القيادة

القيادة هي حسن استخدام الأفراد والجماعات وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف محددة ومقررة وتصبح القيادة فعالة بمدى قدرة من يمارسها على المساهمة في تحقيق المستهدف في الإدارة والأعمال، والفرد بمفرده لا يصنع قيادة لأنها ظاهرة وعملية في إطار مجموعة من الأفراد والجماعات أي أن القيادة اجتماعية في أساسها وعملية في إدارتها وإجراءاتها وفنية في ممارستها وتطبيقاتها.

كما أن من ينظر إلى القيادة كنتاج أي بمعنى حصيلة مجموعة من المدخلات والمحددات يمكن تحديدها فيما يلي:

1- شخصية الفرد القائد أو الجماعة القائدة والخصال التي يتحلون بها.
2- طبيعة ونوعية الأفراد وجماعات المرؤوسين والجهاز الذي يعملون فيه.
3- مواقف التفاعل بين شخصية القائد والمرؤوسين في إطار مهام وأعباء العمل.

وعلى هذا يمكن صياغة هذه المتغيرات لمفهوم القيادة بالمعادلة الرمزية التالية:

القيادة = شخصية القائد × طبيعة المرؤوسين × الموقف

سابعًا – مؤهلات القيادة

للقيام بالقيادة على أكمل وجه يستلزم ذلك ضرورة توافر عدد من المؤهلات تنطوي على ما يلي:

1- الاستقرار والثبات

تتطلب القيادة عدم الانفعال والغضب عند التعامل مع المرؤوسين والتحرر من التحيز وبذلك تغلب على القائد صفة الثبات والاستقرار والثقة في النفس.

2- الطاقة الجسمانية والعقلية

يعمل القائد في المنظمة لفترات طويلة وتحت ظـروف ليـست بالـسهلة بالإضافة إلى أن القيادة تتطلب تركيز الاهتمام على بعض جوانـب العمـل إلـى جانب قدرة القائد على اتخاذ القرار الفعال ولعل هـذا يـستدعى تـوافر الطاقـة الجسمانية للقائد للقيام بتلك الأعباء.

3- الموضوعية

يجب أن يكون القائد في علاقاته مع الآخرين موضوعيًا حتى يتمكن مـن تشخيص المواقف والمشكلات تشخيصًا موضوعيًا وبالتالي تؤثر الموضوعية فـي إنجاح القيادة أو تعويقها.

4- المهارة في الاتصال

يستخدم القائد الاتصال بمهارة لأغراض مختلفة منها تكـوين اتجاهـات فكرية في الأفراد يراها المجتمع صالحة ومحققة لأهدافه، وتزويد الأفراد بعناصر معرفية جديدة، بالإضافة إلى زيادة فرص التعارف الاجتماعي بينهم هذا ويستخدم القائد الاتصال في أغراض أخرى مثل الإقناع والتشجيع والحفز للعاملين.

5- المهارة الاجتماعية

يعمل القائد مع منظمة بها أفراد لهم أمانيهم وطموحهم وأمالهم وآلامهـم، ولعل هذا يستدعى تفهم القائد لتابعيه، والتعرف على نـواحي القـوة والـضعف فيهم والتعامل معهم والوصول بهم إلى أفضل حالات الرضا والتكيـف لاكتـساب ثقتهم وولائهم.

6- المهارة الفنية

عناصر العملية الإدارية عناصر متداخلة والظروف المحيطة بالعمل هي التي تفرض على القادة أسلوب العمل والقدرة على التعامل مع عناصر العملية الإدارية تستلزم استخدام قدرات هامة تكون الامتياز الفني للقيادة.

7- المهارة التعليمية

يقال أن القائد الجيد مدرس جيد فالقائد الذي يستخدم مهاراته التعليمية فيشرح للمرؤوسين نقاط الأخطاء في مجالات عملهم ويقدم المقترحات التي تساهم في التغلب على هذه النقاط بدلاً من إصدار الأوامر ويعتبر التدريس من أحسن الطرق لتنمية المرءوسين فهو قائد جيد.

8- العلاقات الإنسانية

ينبغي على القائد أن يعرف الكثير عن أحوال المرؤوسين وأن ينظر إلى المنظمة كمجتمع بشري له أمانيه وطموحه ولذلك يجب أن يكون ملمًا بالسلوك الإنساني في الإدارة حتى يتسنى له إشباع إحتياجات الأفراد النفسية والاجتماعية بجوار الاحتياجات المادية، وعلى القائد أيضًا أن يعرف ماذا يستطيع الآخرين عمله وما لا يستطيعون القيام به.

9- الدافع الشخصي

يجب أن تأتي الرغبة في القيادة والدافع له من داخل الشخص نفسه ولعل هذا يتضح في استعداد القائد للعمل ساعات طويلة ومثابرته على العمل، وتوافر هذه الصفات والمؤهلات في قائد لا تكفي لأن تجعل منه قائد، فالكثير من القادة لا تتوافر فيهم كل الصفات ومع ذلك فهم قادة ناجحين، وعلى الجانب الآخر قد تتوافر في قائد ما كل الصفات ومع هذا لا يكون ناجحًا، وإنما هناك عوامل أخرى قد تتدخل في الأمر منها.

- الظروف المحيطة بالمنظمة.

- توعية أفرادها.

ثامنًا – أنماط القيادة

تتجه العناية هنا لا إلى سمات القائد ولا إلى العوامل الموقفية التي تؤثر في القيادة وإنما إلى أنماط القيادة المختلفة والطابع المميز لها. وهذه الأنماط لا تخرج عن القيادة الموجهة والاختيار بالسلطة والقوة والاحتمالات وهذه الأنماط هي:

1- القيادة التسلطية

وهذا النوع من القيادة لا يسمح القائد به لأفراده بحرية التصرف في العمل وإنما يزودهم بتعليمات مفصلة ومحددة عن الهدف ووسائل وأساليب العمل ويقوم بملاحظتهم ومرافقتهم أثناء العمل بكل دقة وبكل وقته.

وهي أيضًا تقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب الأعمى وتستخدم أساليب الفرض والإجبار والإرهاب والتخويف ولا يسمح لأي فرد بأي نقاش أو تفاهم وتقوم على توجيه عمل الآخرين بإصدار القرارات والتعليمات.

والقائد التسلطي هو القائد المستبد الذي يأمر مرؤوسيه بما ينبغي عليهم أن يفعلوه وكيف ينفذونه ومتى وأين ؟ ويكون القائد عادة سلبيًا في علاقاته مع مجموعته لا تربطه بهم علاقات إنسانية سليمة.

وهذا النوع من القيادة يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج خوفًا من الفصل والعقاب وإلا أن مثل هذه القيادة فعالة في المدى القصير ويظل تماسك العمل مرهونًا بوجود القائد إلا أنه في المدى الطويل يظهر عدم الرضا والتذمر وعدم الارتياح بين أفراد الجماعة ما يضعف من روحهم المعنوية ويقلل من كفايتهم وبالتالي من إنتاجهم.

2- القيادة التسلطية المحبة للخير

تتصف هذه القيادة بروح الأسرة أو الاعتماد عليه اعتماد الكياني في إشباع حاجاتهم وتحقيق حالة الرضا عندهم.

ولنجاح هذه القيادة لابد أن يكون القائد قويًا عاقلاً حكيمًا حازمًا وأن توحي شخصيته بالاحترام وينتظر الجميع على يديه تحقيق الخير لهم، وبالرغم من استعداد هذا القائد لتقديم الخدمات للغير إلا أنه يتخذ قرارته دون إشراك الجماعة معه، ولذا فإن الفرصة ضعيفة أمامهم لكي يصبحوا قادة.

ويدعو هذا النوع من القيادة إلى التواكل والاعتماد على وجود القائد باستمرار مما يفقد الجماعة ثقتهم في إنهاء إحساسهم بعدم القدرة على تصريف أمورها إذا تخلى القائد عن قيادته لسبب إرادي أو إجباري.

3- القيادة الترسلية

وهذا النوع من القيادة نجد أن القائد أو المشرف يعطي أفراد جماعته المعلومات اللازمة عن نوع العمل المطلوب أدائه، والهدف الواجب تحقيقه ويعمل على تزويدهم بالمواد والآلات الضرورية للعمل، ثم يترك لهم حرية التصرف دون تدخل منه لتحقيق هدف الإنتاج، ويترك للآخرين حرية السلوك دون توجيه ودون تدخل في شؤونهم.

ويتميز هذا بأنه أقل أنواع القيادات إنتاج للعمل، ولا يبعث على احترام المجموعة لشخصية القائد وكثيرًا ما يشعر أفرادها بالضياع والقلق وعدم القدرة على التصرف السليم في المواقف التي تحتاج إلى توجيه النصح أو المعونة مما يكون له آثار سيئة على العمل وعلى علاقة الجماعة بالقائد.

4- القيادة الديمقراطية

هو أسلوب وسط بين القيادة المتحكياة وفيه يتولى المشرف تحديد الأهداف وإتاحة الفرصة للعاملين لمناقشتها والمساهمة في تحديد سبل الوصول إليها ويترك المدير العاملين لتأدية أعمالهم بعد الإتفاق على أساليب العمل، ويتابع الأداء والتنفيذ بطريقة لا تشعرهم بأن المدير يتدخل في أعمالهم وغالبًا تأخذ تلك المتابعة شكل تقييم النتائج النهائية للعمل ومدى مطابقتها للأهداف المحددة.

وأن هذا النوع من القيادة يمتاز بأن يتولى القائد تحديد الأهداف ويتم بها إتاحة الفرصة للأفراد لمناقشتها والمساهمة في تحديد سبيل الوصول إليها ثم يتركهم لتأدية أعمالهم بعد الإتفاق على أساليب العمل ويتابع الأداء والتنفيذ بطريقة لا تشعرهم بأنه يتدخل في أعمالهم.

ونجد أن هذه القيادة تعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات وعمليات التخطيط والتنظيم مما يشعر الجماعة بالالتزام تجاه العمل ويشجعهم على تحمل المسئولية وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار.

كما نجد أيضًا أنه هذه القيادة يكون بعث روح التعاون ويمكن من خلق قادة.

وتتبع حالة الرضا في هذه الحالة من الشعور بالعمل الجماعي على أساس من التعاون السليم مع الاحتفاظ بذاتية الأفراد تبد مع الجميع نحو العمل بدوافع داخلية تهدف إلى تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة وهذه القيادة هي قيادة إنسانية وجماعية تضمن اتفاق الجماعة حول القائد ويتمسكون بولائهم له، والقيادة الناجحة تحتم على القائد أن يجعل من نفسه قدوة صالحة في جميع أعماله وتصرفاته.

وبالإضافة إلى هذه الأنماط قد قسم هالبين Halpin 1996 الأنماط القيادة إلى أربعة أنواع حيث ركز على سلوك القائد واهتمامه بالبعد الوظيفي والإنساني وذلك من خلال تطوير استبانة وصف سلوك القائد المتعلقة بدرجة الإنجاز (مرتفعة أو منخفضة) وتشمل الآتي:

1- القائد الذي لديه اهتمام مرتفع بإنجاز العمل واهتمام مرتفع بأفراد المجموعة.
2- القائد الذي لديه اهتمام منخفض بإنجاز العمل واهتمام مرتفع بأفراد المجموعة.
3- القائد الذي لديه اهتمام مرتفع بإنجاز العمل واهتمام منخفض بأفراد المجموعة.
4- القائد الذي لديه اهتمام منخفض بإنجاز العمل واهتمام منخفض بأفراد المجموعة.

وتوصل إلى النمط القيادي الذي يتسم بتحقيق درجات مرتفعة في الإنجاز على المحورين معا (الاهتمام بالعاملين وكذا الإنتاج) يعتبر أكثر فاعلية ونجاحًا غير أن هذا الاستنتاج ما لبث أن بهت حيث لم يكن هناك قناعة تامة لدى رجال الفكر الإداري بأن ثمة نمط واحد سيكون هو الأفضل في جميع الظروف والأحوال. لذا أجريت كثيرًا من الدراسات في إطار النظرية الموقفية للقيادة وكان من أبرزها ما قام به فيدلر Fiedler حيث أشار إلى أن بعض الأنماط القيادية يرتبط نجاحها وفعاليتها بمواقف معينة دون مواقف أخرى وقد تبلور ذلك من خلال النظرية الظرفية لفيدلر Feidler 1967 وهي تقوم على افتراض وجود محورين في سلوك القائد الأول يهتم بالعاملين والعلاقات الاجتماعية والآخر يركز على الإنتاج وإنجاز المهام، وباعتبار أن مدير المدرسة قائدًا فإن فعالية المدرسة كما تفترضها هذه النظرية تعتمد على مدى قدرة المدير في الموائمة بين البعد الإنساني والوظيفي وتوازنهما ودفعهما نحو الأهداف الموضوعة.

كما قامت دائرة الأبحاث في جامعة ولاية أوهـايو بـإجراء عـدد مـن الدراسات حيث تم استخدام قائمة استقصاء سلوك القائد المعروفة لهالبين Halpin وأسفرت نتائج هذه الدراسة عن أنه بإمكان القائد التوفيق بـين كـلا المحـورين الإنساني الذي يهتم بالعاملين والمادي الذي يهتم بالإنتاج.

وقد تبلور من هذين المحورين أربعة أنماط قيادة حددها هالبين من خلال تطوير استبانته المتعلقة بدرجة الإنجاز.

ويفترض فيدلر أن ملائمة المواقف للنمط القيـادي يرجـع إلـى ثلاثـة عناصر رئيسية هي:

1- علاقة القائد بفريق العمل.
2- طبيعة توازن المهام.
3- السلطة الممنوحة للوظيفة

ويضيف فيدلر إلى أن المواقف تكون ملائمة للقائـد إذا كانـت مـستوى العناصر الثلاثة السابقة مرتفعا أي أن علاقة القائد بفريق العمل يسودها الاحتـرام المتبادل وأن المهام والواجبات موزعة بشكل واضح ومحدد فضلاً عـن تـوافر السلطة الكافية للقائد للقيام بأداء هذه الوظيفة مما يؤدي حتمًا إلى تحقيـق ملائمـة الموقف للنمط القيادي السائد.

وفي إطار الأنماط القيادية التي تناولها كل من بليك وفيدلر ظهرت نظرية الأبعاد الثلاثة لردن 1970 Reddin والتي ركزت على الفاعلية القياديـة التـي شملت الأبعاد التالية:

1- الاهتمام بالعمل.
2- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.
3- الفاعلية القيادية.

وقد توصلت الأبحاث والدراسات حول أبعاد السلوك القيادي حيث يشير هاوس House 1973 إلى نظرية المسار والهدف ركزت على مدى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه في التميز بين هدف المنظمة والأهداف الشخصية والسبل التي تؤدي إلى تحقيقها.

كما يشير أيضًا هوى ومسكل Hoy , Miskel 1987 إلى أن النمط القيادي الذي يكون فاعلا في موقف معين قد لا يكون كذلك هي موقف آخر ويعود ذلك إلى اختلاف الظروف والعوايمل الموقفية.

ولذا ترجع النظريات الموقفية فاعلية الأنماط القيادية إلى قدرة القائد على الموائمة بين خصائصه وسماته الشخصية وسلوكه والمتغيرات الموقفية الأخرى مثل طبيعة المهام الموكولة إليه والسلطات التي يستمدها من مركزه فضلاً عن مستوى فهم وإدراك العاملين وشعورهم نحو العمل والقائد وبالإضافة أيضًا إلى هذه الأنماط قد حددت نظرية هيرس وبلانشرد Heresy , Blanehard 1988 أربعة أنماط قيادية هي :

1- نمط الإبلاغ

يهتم هذا النمط القيادي بصورة أكبر بالعمل وذلك من خلال توجيه وإرشاد العاملين للمهام الموكولة إليهم والزمن المتاح لإنجازها، وقلة التركيز على العلاقات الإنسانية.

ويسود هذا النمط عندما يكون مستوى النضج والاستعداد الوظيفي للعاملين منخفضًا.

2- نمط الإقناع

يهتم بالعمل والعاملين في آن واحد ويسود هذا النمط عندما يكون مستوى النضج والاستعداد الوظيفي للعاملين منخفضًا نسبيًا.

3- نمط المشاركة

يهتم هذا النمط بالعاملين حيث يتيح لهم المشاركة بآرائهم ومقترحاتهم في استخدام أفضل الأنماط لتحقيق المهام الموكولة إليهم والتركيز على الجوانب الاجتماعية للعاملين، بحيث يكسبهم الثقة في تطبيق الأنماط التي يرونها مناسبة لإنجاز العمل ويتحقق هذا عندما يكون مستوى النضج والاستعداد الوظيفي للعاملين مرتفعًا نسبيًا.

4- نمط التفويض

في هذا النمط يمنح رئيس فريق العمل الصلاحية فيما يتعلق بإدارة العمل وسير العلاقة الاجتماعية بينه وبين العاملين بينما تكون علاقته بالقائد علاقة استشارية، يلجأ إليه كلما دعت الحاجة.

ويسود هذا النمط القيادي عندما يكون مستوى النضج والاستعداد الوظيفي للعاملين عاليًا.

ويشير كل من هيرسي وبلانشرد إلى أن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين استعدادهم للعمل في المنظمة أو المؤسسة.

ومما تقدم يتبين أن هناك عدم اتفاق في أدبيات القيادة حول دور وأهمية الموقف في تحديد النمط القيادي.

وأكد كل من هيرسي وبلانتشرد 1988 أن النضج الوظيفي للمرؤوسين في المنظمات يتغير، ومن ثم ينبغي أن يتغير نمط القائد تبعًا لذلك وعلى العكس منه ذهب كل من بليك وموتن 1964 من أن النمط القيادي الذي يظهر اهتمامًا عاليًا في العمل والعلاقات الإنسانية والإقناع يعتبر النمط الأفضل في جميع المواقف.

وبينما يوافق فيدلر 1978 في نظريته الظرفية على أن القيادة قد تتأثر حسب الموقف إلا أنه أسهل للقائد أن يختير المواقف لتتناسب وتتلاءم مع النمط القيادي أكثر من تغييره للنمط لتوافق الموقف.

ونظرًا لأهمية دور الأنماط القيادية في المجال التربوي وما تتضمنه نماذج القيادة الموقفية في إعطاء تفسير جديد تمثل في النضوج الوظيفي للفرد ويحدد مستوى نجاحه من عدمه.

تاسعًا – مهارات القيادة

أن هناك مهارات مكتسبة لها ضرورة في عمل القائد حددت فيما يلي:

أ – المهارة الفنية

وهي تتطلب المعرفة المتخصصة في مجال تخصص قيادة الجماعة، فالمطلوب من القائد في المجال الرياضي معرفة النواحي الفنية في مجاله ويفترض كذلك في المشرف على لعبة معينة أن يكون ملمًا إلمامًا كاملاً بالنواحي الفنية المختلفة للعبة من قوانين أو مهارات فنية.

ب- المهارة الإنسانية

وهي القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات وذلك يتطلب من القائد معرفة أنماط السلوك البشري حتى يستطيع التعامل مع الأفراد ويتم ذلك من خلال دراسة العلوم التي لها علاقة بالسلك الإنساني كعلم النفس وعلم الاجتماع.

جـ - المهارات الفكرية أو السياسية

وهي تعني قدرة القائد على النظر إلى المنظمة التي يقودجها كجزء متكامل من المجتمع الكبير وربط أهداف منظمة.

وهناك مهارات للقيادة يحددها دارسوا العلاقات الإنسانية.

ومن أهم المهارات التي يجب تعلمها وممارستها هي كالتالي:

أ – مهارات السلوك الشخصي للقائد الفعال:

وتتمثل تلك المهارة في الجوانب التالية:

1- إحساسه تجاه مشاعر المجموعة.

2- يطابق احتياجاته مع احتياجات الجماعة.

3- يتعلم كيف يسمح بانتباه.

4- يمسك عن النقد أو التعليقات الساخرة من جانب الأعضاء.

5- يساعد كل عضو لأن يشعر بأهمية والاحتياج إليه.

6- يجب ألا يجادل (مهاترات).

ب- مهارات الاتصال

تتمثل مهارات الاتصال في الجوانب التالية:

1- يتأكد أن كل واحد يفهم ليس فقط ما يحتاجه، ولكن أيضًا لماذا احتياجه؟

2- يقوم بعمل اتصال جيد لمتابعة عمل المجموعة كجزء روتيني من وظيفته.

جـ - مهارات المساواة

القائد الفعال يجب أن يعرف:

1- لكل واحد مهم ويحتاج إدراكه للتعرف به.

2- القيادة مشاركة وليس احتكارًا.

3- القائد ينمو عندما تحقق الوظائف القيادة.

د - مهارة التنظيم

القائد الفعال يساعد المجموعة على:

1- تنمية أهداف بعيدة وقصيرة المدى.

2- تفتيت المشاكل الكبيرة إلى مشاكل أصغر.

3- المشاركة في إتاحة الفرص وممارسة المسئوليات.

4- يحفظ، يعمل، يتابع، يقيم.

وهناك عدة نظريات توضح مواصفات القيادة وهي كالتالي:

أولها- نظرية السمات

ومفهومها أن هناك خصائص معينة لابد من توافرها في أي شخص يرغب في تولي مركز قيادي وقد تكون هذه المواصفات بدنية أو شخصية.

ثانيًا - نظرية المواقف

فهي نظرية تؤكد بأن القيادة مرتبطة بموقف معين أي أن صفات القيادة أن تكون مختلفة باختلاف المواقف.

ثالثًا - نظرية المجموعة

حيث توضح هذه النظرية أن القيادة مرتبطة بالعلاقات الوظيفية بين القائد وأفراد الجماعة فاختلاف الجماعات قد يتطلب اختلاف المواصفات المطلوبة في القيادة.

رابعًا - نظرية الهدف

فهذه النظرية وهي التي تحدد القيادة بطبيعة الهدف فتغير الأهداف قد يتطلب تغيرًا في صفات وأنماط القيادة.

عاشرًا – أسس تصنيف سمات القيادة

قام ستوجديل عام 1970 بتحديد نظام تصنيف سمات القيادة على أساس ست مجموعات رئيسية هي كالتالي:

1- الخصائص الجسمية

وتشمل العمر والمظهر والوزن والطول والنشاط والطاقة.

2- **الحالة الاجتماعية**

وتشمل التعليم والمركز الاجتماعي وإمكانية التنقل.

3- **الذكاء والمقدرة**

وتشمل الذكاء والحكم الأصوب والحسم والطلاقة في الحديث.

4- **الشخصية**

وتشمل اليقظة والثقة بالنفس والتكامل الذاتي وتأكيد الذات والحاجة إلى التحكم والسيطرة.

5- **الخصائص المرتبطة بالعمل**

وتشمل الحاجة الشديدة للإنجاز وتحمل المسئولية والمبادأة والتوجه للعمل الجاد.

6- **الخصائص الاجتماعية**

وتشمل المشاركة بفاعلية في النشاطات المختلفة والتفاعل مع أفراد الجماعة والتعاون والثقة والانسجام والتلقائية والشعبية.

الحادي عشر – نماذج القيادة

هناك عدة نماذج وأساليب للقيادة نذكر منها:

1- **القيادة المسيطرة أو التسلطية**

القيادة التسلطية تعني قيام القائد باتخاذ جميع القرارات منفردًا وبدون مشاركة من المرؤوسين بحيث تتركز القيادة في فرد واحد وأحيانًا في المجلس

القيادي بدون تفويض أي من سلطة القيادة إلى المرؤوسين أو إشراكهم بصورة أو بأخرى في اتخاذ القرار.

وفي هذا النموذج من القيادة تكون السلطة مبنية على إعطاء الأداء وعادة ما تكون العلاقات الإنسانية في داخل المؤسسة أو المجموعة غير جيدة.

وقد تم تقسيم هذا النموذج إلى ثلاثة أشكال رئيسية هي كالتالي:

أ – المتسلط العنيف أو المتشدد:

وهو القائد الذي يستخدم التأثيرات السلبية بدرجة كبيرة كالعقاب والتخويف والإرهاب.

ب- المتسلط المناور

وهو القائد الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار في حين أنه هو الذي اتخذ القرار بنفسه.

جـ - المتسلط الخبير

وهو القائد الذي يحاول أن يستخدم كثيرًا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية من خلال الثناء على العاملين ومن خلال العقاب الخفيف.

2- القيادة الفوضوية أو غير الموجهة

وفي هذا النموذج من القيادة يعطي القائد لمرؤوسيه كافة الحقوق في اتخاذ القرارات وحرية التصرف دون تدخل من القيادة في شئونهم ويصبح القائد في حكم المستشار، وهذا النوع لا يؤدي عادة إلى تحقيق الأهداف ويتميز بالفوضى الإدارية.

3- القيادة الديمقراطية أو المشاركة

وفي ظل هذه القيادة يشارك القائد مرؤوسيه في اتخاذ القرارات وفي العمليات الإدارية الأخرى كالتخطيط والتنظيم.

وكذلك يقوم القائد في هذا النوع من القيادة بتفويض بعض سلطاته للعاملين معه مستخدمًا العلاقة الإنسانية بصورتها الإيجابية كما يعتمد في قيادته على دفع العاملين معه وحثهم للعمل وإشعارهم بالرضا.

وتعتمد القيادة الديمقراطية على بعض الأسس نذكر منها:

1- الإيمان بأهمية كل فرد في الجماعة.
2- التفهم الكامل للاختلافات والفروق بين الأفراد.
3- المشاركة الجماعية في وضع القوانين واللوائح.
4- مسئولية كل فرد عن عمله.
5- الإيمان بالعمل المشترك لتحقيق الأهداف.
6- الإقرار بحق كل فرد للعمل بحسب إمكاناته.
7- التأكيد على حرية الرأي والعمل.
8- قبول رأي الأغلبية مع حماية الامتيازات الخاصة للأقلية.
9- الإيمان بقيادة الأفراد بالأفراد وللأفراد.
10- خلق الجو العام المشجع لطرح الآراء بحرية كاملة.
11- تحسس المشكلات الفردية ومحاولة تفاديها قبل وقوعها.
12- مساعدة الأفراد على التفاهم فيما بينهم بالوسائل المتاحة.
13- تقييم الأمور في ظل الأهداف الموضوعة.

وقد ينطبق أحد النماذج على بعض القادة إلا أن الكثير منهم يستخدم أكثر من نموذج، ولقد أبرزت نظرية الأبعاد الثلاثة للقيادات التي توضح هذا الجانب حيث توضح أن القائد قد تكون له ميول نحو أحد النماذج القيادية ولكنه قد يستخدم جزءًا من النماذج الأخرى.

فعندما يكون القائد ديمقراطيًا تمامًا يعطي (0 : 5 : 0) أما إذا كان متسلطًا تمامًا فيعطي (0 :0 : 5) وأما إذا كانت قيادتة غير موجهة تمامًا فيعطي وكذلك قد

يكون القائد ديمقراطيًا في جزء كبير من قيادته ولكنه متسلط قليلاً فيعطي (1: 4: 0 وهكذا).

الثانى عشر – الحيل السياسية كمصدر للنفوذ القيادي

تلعب الحيل السياسية دور كبير في بناء النفوذ القيادي وتتمثل في بعــض الحيل السياسية والتي يمكن اعتبارها مصدر للنفوذ والقوة التي يمارسها القائد على من حولهم في الآتي:

1- استخدام المعلومات كمصدر للقوة ويتم ذلك من خلال :

- حجب المعلومات أو توفير المعلومات.
- تسريب معلومات بطريقة معينة وجزئية.
- تجنب الأفراد الذين يسألون عن معلومات.
- إبهار الآخرين بقدرتك على جمع ونشر المعلومات.

2- خلق انطباعات معينة مثل:

- ابتسم في وجه الآخرين.
- امدح الآخرين.
- اهتم بما يهتم به الآخرين.
- اهتم بمظهرك.
- اربط نفسك بآخرين مهمين جدًا.
- أمدح نفسك واشكر في إنجازاتك.

3- بناء علاقات وتربيطات ودعم الآخرين

يمكنك أن تحصل على دعم الآخرين من خلال:

- الترويج لموقفك (اللوبي).
- قدم خدمات وجمائل للآخرين.
- أمدح الآخرين واشكرهم.

- اتفق مع رأيهم.

4- الهجوم على الآخرين

إن أحسن طريقة للدفاع هي الهجوم والذي يخلق لك قوة كبيرة :

- ادعي أن الآخرين قاموا بالخطأ (كبش فداء).
- اهجهم على صفاتهم السيئة وإن كان ذلك غير أخلاقي.
- إحكي على ما فيهم السلبى وإن كان ذلك غير أخلاقي.
- استخدام السلطة للعبة السيطرة على الآخرين مثل :
- استخدام السلطة لمواجهة سلطة الآخرين.
- استخدام السلطة لمواجهة أي اعتراض على السلطة.
- استخدام السلطة لتلميع الذات.
- استخدام السلطة لإخفاء الحقيقة.
- استخدام السلطة لتنبيه المنظمة عن أخطاء تحدث.
- استخدام السلطة لتقليب وإثارة الآخرين على رئيسهم.
- استخدام السلطة التنفيذية لهزيمة السلطة الاستشارية أو العكس.

الثالث عشر – أسباب دراسة القيادة

القيادة من الظواهر النفسية الاجتماعية التي تلعب دورًا هامًا في حياة كل من الأفراد والشعوب ونحن نهتم هنا بدراستها للأسباب الأتية :

1- لأنها ظاهرة موجودة باستمرار مع وجود أية جماعة تعمل لتحقيق هدف معين، فهي موجودة في الأسرة وفي المصنع وفي المدرسة وفي الجيش وفي كل تجمع بشري في أي مكان ما دام هذا التجمع من اجل هدف معين وما دامت موجودة هكذا فلابد من دراستها.

2- هي مع جودها ظاهرة تؤدي دور خطيرًا في المجتمع ففي كثير من الأحيان يتوقف مصير شعب بأسره على قيادته ومدى حكمتها في اتخاذ القرارات.

وكم من شعوب وجماعات أحرزت انتصارات وحققت مكاسب حضارية بفضل قيادتها، وكم من شعوب أخرى انتكست حضاريًا بسبب قيادتها كذلك، بل إن الشعوب تعرف أحيانًا بقيادتها، فيقال هذا شعب فلان أو فلان تباهيًا وافتخارًا، إن كانت هذه القيادة رشيدة حكيمة نهضت بشعبها أو سخرية واستهزاء إن كانت قيادة غير جادة أو مستهترة.

3- نحن ندرس هذه الظاهرة كذلك لترشيدها أي لجعلها قيادة رشيدة فمن شأن معرفتنا بطبيعتها وخصائصها أن تعينا على توفير الجو الملاءم لها حتى تؤدي دورها الطبيعي في الجماعة.

4- أن معرفة طبيعة القيادة وخصائصها يمكننا لا من ترشيدها فقط بل من عصمتها من الإنحراف والزلل، وما أيسر أن يقع الذين هم في مقاعد القيادة في الانحراف والإنزلاق وما أكثر أن يغتروا بأنفسهم ويصيبهم الغرور حينما يرون تبعية الجماهير لهم أو حينما يسمعون هتاف الجماهير بأسمهم، أو حينما يرون أن كلمتهم مطاعة، وكذلك ما أسهل أن تسلم الجماهير لقيادتها تسليمًا مطلقًا فلا تحاسبها ولا تناقشها فيقع الجميع في الخطأ.

الرابع عشر - الاعتبارات التي تحدد أسلوب القيادة

هناك بعض الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها في اختيار نوع الأسلوب القيادي الذي يمكن اتباعه ومن هذه الاعتبارات:

- عامل السن

فقد يكون من الأفضل اتباع الأسلوب الترسلي الذي يقوم على حرية العمل مع الشخص البالغ بينما يكون الأسلوب الأوتوقراطي أو التسلطي أنسب لصغار السن.

- عامل الجنس

تميل النساء عادة باستثناء بعض الحالات إلى الأسلوب الأتوقراطي بينما يكون الأسلوب الديمقراطي أو الترسلي أجدى مع الرجال.

- عامل الخبرة

من الأفضل أن يتبع القائد أسلوب القيادة الديمقراطية أو الترسلية مع المرؤوسين الذين يتمتعون بخبرة كبيرة في مجال العمل في حين أن الأسلوب الأتوقراطي قد يكون أفضل مع الأفراد حديثي العهد بالعمل.

- عامل الشخصية

يتفاوت الناس في شخصياتهم فمن الناس من يجدى معه الأسلوب الديمقراطي كالشخص المتعاون ذوي التفكير الجماعي وأخر لا يصلحه إلا الأسلوب الأتوقراطي كالشخص العدواني والمغرور.

وقد يكون الأسلوب الترسلي أفضل مع الشخصيات ذات النزعة الفردية الذين يحبون العمل بمفردهم ويكونون منتجين إذا تركت لهم الحرية في العمل ويقل إنتاجهم أو يتلاشى إذا أرغموا على العمل وسط فريق الجماعة، ومن هذه الشخصيات أيضًا الميالون إلى العزلة الاجتماعية أو الانطوائيون والذين يكرهون الاتصال بالغير.

الفصل الثالث

دور الأسرة والمدرسة والمعلم في اكتشاف وتدريب القائد

مقدمة

أولاً – عناصر القيادة من الموهوبين

ثانيًا – متطلبات اكتشاف الأطفال القادة الموهوبين

ثالثًا – العوامل التي تسهم في تدريب القادة

رابعًا – خصائص وصفات الطفل الموهوب قياديًا

خامسًا – مهارات الطفل القائد الموهوب

سادسًا – التدريب على القيادة

سابعًا – خطوات تدريب الطفل القائد الموهوب

ثامنًا – دور الأسرة والمدرسة في تنمية الموهبة في القيادة

تاسعًا – طرق اكتشاف المعلم للعناصر القيادية من التلاميذ

عاشر – دور المعلم في تنمية مهارة القيادة لدى الأطفال

الحادي عشر – قيادة المعلم للتلاميذ

الفصل الثالث
دور الأسرة والمدرسة والمعلم في اكتشاف وتدريب القائد

مقدمة

يقوم تدريب العناصر ذات الاستعدادات القيادية على أساس أن السلوك القيادي ليس فطريًا وأنه إذا كان لهذا السلوك أسس فطرية فإن سلوك القائد في جماعة ما في النهاية هو سلوك مكتسب يعتمد على خبرات كثيرة يكتسبها القائد وعلى شحذ وتنمية وصقل قدراته القيادية.

ويرى البعض أن التدريب على القيادة يشمل القادة كما يشمل الأتباع على أساس أن ظاهرة القيادة تشمل سلوكًا قياديًا من جانب القائد، كما تشمل سلوكًا تابعيًا من جانب الأعضاء الذين يقتنعون بالقائد ويستجيبون له على نحو يسهم في نجاح عملية لاقيادة هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فالقائد في موقف معين أو في مجال معين قد يكون تابعًا في موقف أو في مجال آخر.

أي أن القائد ليس قائد مطلقًا والتابع ليس تابعًا مطلقًا ولذلك ينصب التدريب على تعلم التلميذ السلوك الذي يجب عليه اتباعه حينما يكون في مركز القائد والسلوك الذي يجب عليه إتباعه حينما يكون في مركز التابع.

وهناك أيضًا ما يسمى بالقيادة الجماعية وهي نظرة لا تحصر القيادة في شخص واحد وإنما تعتبر قيادة الجماعة مسئولية لكل فرد بأن يسهم في القيادة عن طريق قيامه ببعض الوظائف وتقديمه ما يمكن أن يقدمه في سبيلها وعلى ذلك فالكل قائد والكل تابع أي أن الكل في حاجة إلى تنمية قدراته القيادة وتحسينها.

أولاً – عناصر القيادة من الموهوبين

تعتبر عملية القيادة من العمليات الأساسية التي تعتمد عليها أنشطة المدارس والأندية ومراكز الشباب وهي أيضًا من الأهداف التي تسعى إليها الدولة

لاكتشاف القيادات الطبيعية من بين الموهوبين في مختلف المجالات النوعية وبصفة خاصة بين المتفوقين دراسيًا وتنمية مهاراتهم القيادة.

وتشمل عملية القيادة خمسة عناصر وهي كالتالي :

1- القائد.
2- مجموعة من الأعضاء.
3- موقف يتم فيه التفاعل بين القائد ومجموعة الأعضاء.
4- اتخاذ إجراءات فعالة لتحقيق الهدف.
5- توزيع مسئوليات واضحة ومحددة على الأعضاء.

وبالإضافة إلى هذه العناصر توجد عناصر جوهرية في عملية القيادة الإدارية هي كالتالي :

1- عملية التأثير التي يمارسها المدير على العاملين معه وما يتبعه من وسائل في ذلك.
2- نتائج عملية التأثير من توجيه العاملين والاستفادة من جهودهم ونشاطهم.
3- الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.

ثانيًا – متطلبات اكتشاف الأطفال القادة الموهوبين

أن عملية اكتشاف العناصر القيادة من بين المتفوقين دراسيًا تتطلب من مديري المدارس ومراكز الشباب والأخصائيين الاجتماعيين توافر المهارة في اكتشاف هؤلاء الموهوبين قياديًا وتنمية قدراتهم القيادة.

وبالتالي يتطلب اكتشاف القيادات من بين الموهوبين والمتفوقين في المدارس ومراكز الشباب وغيرها من أماكن تجميعها ما يلي:

1- دراسة العمليات المطلوب قيادات لها.
2- دراسة الجماعات المطلوب قيادات لها.
3- اختيار القائد المناسب.

4- إسناد المهمة المناسبة للقائد المناسب.

ثالثًا – العوامل التي تسهم في تدريب القادة

من أهم العوامل التي تسهم في تدريب القادة ما يلي:

1- توافر المدرب الكفء الدارس ذو العلم والخبرة والقدوة الحسنة.

2- بناء جماعة التدريب بحيث تكون قابلة للتغير داخلها وقابلة للنمو أيضًا.

3- التدريب العملي على القيادة في جماعات حيث تتم مناقشة أهداف الجماعة ومعرفة اتجاهاتها وإدراك أسس العمل الجماعي.

4- تبادل الآراء ومناقشة المشكلات والحلول بين المدربين والمتدربين في حرية ووضوح.

5- التدريب على وضوح التفكير واتخاذ القرارات وسرعة البت في الأمور وخاصة الطارئة والمفاجئة.

6- التدريب في ظل مناخ ديمقراطي وملاحظة المدرب في قيادته للجماعة وملاحظة نحو أعضاء الجماعة المتدربة.

7- التدريب على النقد الذاتي والنقد البناء وتقبله بما يضمن تعديل السلوك إلى الأفضل.

8- المشاركة الإيجابية العملية من جانب المتدربين والتحمس للتدريب.

9- الإلمام بعلوم النفس وبصفة خاصة علم النفس الاجتماعي للإحاطة بسيكولوجية القيادة ودوافع السلوك الاجتماعي.

10- المرونة في برامج التدريب بحيث يناسب البرنامج التدريبي طبيعة الموقف ومتطلباته.

ويجب ألا يقتصر تدريب القادة على فئة الإدارة العليا بل يجب أن يطال التدريب المستويات الأخرى من القادة كتدريب المشرفين في المصانع ورؤساء الأقسام الفنية والإدارية المختلفة في الشركات والمرافق المتعددة، على أن تشتمل

برامج تدريب هؤلاء على برامج للعلاقات الإنسانية وتنميتها بهدف قدرة المتدرب على قيادة المرؤوسين وأيضًا تنظيم العمل بهدف الوصول إلى أبسط الطرق لتنفيذ العمل، وبرامج للسلامة والأمن الصناعي بهدف نشر الوعي الوقائي لدى المشرفين وبعد إتمام عملية التدريب تأتي مرحلة تقييم برامج التدريب لأن أي منظمة تريد حساب العائد من هذا التدريب بعد صرف المال فيه حيث يتم قياس مستوى المتدرب بعد انتهاء البرامج وهذا يمثل مؤشر الفاعلية أسلوب التدريب وكفاءته.

وأيضًا قياس مستوى المدربين أنفسهم وهو مؤشر لفاعلية البرامج علاوة على قياس مستوى الوحدة الإدارية التي ينتمي إليها المتدرب مما يمثل مؤشرًا على مدى التحسن الحاصل في الكفاءة الإنتاجية والقدرة على العمل التي حصلت بعد انتهاء عملية التدريب وبالتالي يتم قياسها مدى تحقق الأهداف من خلال التقدم العام في كفاءة وأنشطة المنظمة وبالتالي إنتاجيتها.

رابعًا – خصائص وصفات الطفل الموهوب قياديًا

هناك مجموعة من الخصائص التي تميزها الطفل الموهوب قياديًا وهي:

1. يعبر عن رأيه أنه رأي واضح ويستطيع أن يعبر عنه.
2. غير راضي عن الوضع القائم ويرغب في تطويره دائمًا.
3. يبادر بتقديم أفكار بناءة في مختلف المواقف التي تواجه الجماعة التي ينتمي إليها.
4. لبق اجتماعيًا ويتميز بحس التصرف

وبالإضافة إلى هذه الخصائص هناك بعض الصفات التي يتصف بها القادة الموهوبين.

- من لديه روح المبادأة.
- من لديه سرعة الاستجابة والتحمس.

- من لديه قدرات قيادية وتنظيمية.
- من لديه القدرة على الاستدلال والربط المنطقي بين الأفكار.

خامساً – مهارات الطفل القائد الموهوب

هناك مجموعة من المهارات التي تميز الطفل القائد الموهوب وهي:

1- المهارة في حل المشكلات.

2- المهارة في الإقناع.

3- المهارة في الاتصال بالآخرين.

4- المهارة في إقامة علاقات مع الآخرين.

5- المهارة في التأثير في الآخرين.

6- المهارة في تفويض الآخرين ويعرف متى وكيف يفوض الآخرين في بعض اختصاصاته للقيام ببعض المهام.

7- المهارة في القيادة والتبعية.

سادساً – التدريب على القيادة

أثبتت الدراسات أن معظم السمات الشخصية تكتسب وأيضًا فإن القيادة كدور اجتماعي يتحدد في إطار معايير اجتماعية مكتسبة أيضًا وبالتالي فالقائد يتم صنعه ولا يولد قائدًا.

ويتم تدريب القادة في ضوء بعض العوامل التي تسهم في ذلك التدريب.

- توافر المدرب الكفء الدارس ذو العلم والخبرة والقدوة الحسنة.
- بناء جماعة التدريب بحيث تكون قابلة للتغيير داخلها وقابلة للنمو أيضًا.
- التدريب العملي على القيادة في جماعات حيث تتم مناقشة أهداف الجماعة ومعرفة اتجاهاتها وإدراك أسس العمل الجماعي.

- تبادل الآراء ومناقشة المشكلات والحلول بين المدربين والمتدربين في حرية ووضوح.
- التدريب على وضوح التفكير واتخاذ القرارات وسرعة البت في الأمور وخاصة الطارئة والمفاجئة.
- التدريب في ظل مناخ ديمقراطي وملاحظة المدرب في قيادته للجماعة وملاحظة نمو أعضاء الجماعة المتدربة.
- التدريب على النقد الذاتي والنقد البناء وتقبله بما يضمن تعديل السلوك تعديل السلوك إلى الأفضل.
- المشاركة الإيجابية العملية من جانب المتدربين والتحمس لعملية التدريب.
- الإلمام بعلوم النفس وبخاصة علم النفس الاجتماعي للإحاطة بسيكولوجية القيادة ودوافع السلوك الاجتمعي.
- المرونة في برامج التدريب بحيث يناسب البرنامج التدريبي طبيعة الموقف ومتطلباته.

ويجب ألا يقتصر تدريب القادة على فئة الإدارة العليا بل يجب أن يطال التدريب المستويات الأخرى من القادة كتدريب المشرفين في المصانع ورؤساء الأقسام الفنية والإدارية المختلفة في الشركات والمرافق المتعددة على أن تشتمل برامج تدريب هؤلاء على برامج للعلاقات الإنسانية وتنميتها بهدف رفع قدرة المتدرب على قيادة المرؤوسين وأيضًا تنظيم العمل بهدف الوصول إلى أبسط الطرق لتنفيذ العمل وبرامج للسلامة والأمن الصناعي بهدف نشر الوعي الوقائي لدى المشرفين.

وبعد إتمام عملية التدريب تأتي مرحلة تقييم برامج التدريب لأن أي منظمة تريد حساب العائد من هذا التدريب بعد صرف المال فيه، حيث يتم قياس مستوى المتدرب بعد إنتهاء البرامج وهذا يمثل مؤشرًا لفاعلية أسلوب التدريب وكفاءته وأيضًا يتم قياس مستوى المدربين أنفسهم وهو مؤشر لفاعلية البرنامج علاوة على

قياس مستوى الوحدة الإدارية التي ينتمي إليها المتدرب، مما يمثل مؤشـرًا علـى مدى التحسن الحاصل في الكفاءة الإنتاجية والقدرة على العمل التي حصلت بعـد انتهاء عملية التدريب، وبالتالي يتم قياس مدى تحقق الأهداف من خلال التقدم العام في كفاءة وأنشطة المنظمة وبالتالي إنتاجيتها.

سابعًا – خطوات تدريب الطفل القائد الموهوب

من الطبيعي أن تجد مجموعة صغيرة فقط هي الموهوبة قياديًا وهي التي تصلح لقيادة زملائهم فبعض الأفراد ميالون للقيادة بطبعهم، وبعضهم لديه إمكانات ولكنه يحتاج إلى تدريب وفي الحقيقة فإن الاثنين يحتاجان للتدريب لذلك فإن إعداد القائد يحتاج منا أن نشركه في أربعة مراحل، وخطوات هي كالتالي:

أ – المشاركة في التخطيط

1- ضع أمامه أهداف البرامج في المدرسة أو مراكز الشباب وأطلـب منـه أن يقترح عليك الأنشطة التي يمكن أن تحقق هذه الأهداف.

2- ناقش معه صلاحية ومناسبة كل نشاط للمشاركين في تنفيذه من حيث :

- العادات.
- التقاليد.
- السن.
- الجنس.
- درجة الاهتمام.
- الميزانية المتاحة.
- توفر الإمكانات.
- الزمن المتاح.
- المشكلات المتوقعة.

3- كلفه بإعداد ترتيب البرنامج المقترح بعد التعديل أعطه صورة من نموذج إعداد برنامج النشط.

4- ناقش معه ترتيب الأولويات والمشكلات المتوقعة.

ب- المشاركة في الإعداد

عند تنفيذ أي نشاط عليك قبل التنفيذ بمدة كافية أن تشركه في عملية الإعداد:

1- يجب أن يكون الإعداد قبل التنفيذ بوقت كاف.

2- استمع لأفكاره وآرائه وناقشه في العلاقة بين الإعداد وأهداف البرنامج والظروف الأساسية المتاحة.

جـ - المشاركة في التنفيذ

1- وزع على القادة مهام محددة لقيام بها ولاحظ:

- أن تكون الأعمال والمهام مكتوبة.
- ألا يحدث تداخل بين مسئوليات القادة.
- تزداد مسئوليات القائد بزيادة خبراته.

2- اترك كل فرد في مسئولياته بطريقته الخاصة بعد:

- مناقشة كل فرد في المسئوليات المكلف بها.
- مناقشة تصور كل فرد على أسلوب التنفيذ الذي يفضله.
- مناقشة فوائد التعاون والمشاركة وأضرار تداخل المسئوليات.

3- قم بعمل المتابعة خلال تنفيذ النشاط ولا تعترض في التوجيهات أو الانتقادات.

4- استخدام قائمة السلوك القيادي لتقويم مستوى أداء كل قائد خلال العمل التنفيذي.

د – التقويم

1 – اجتمع القادة بعد انتهاء النشاط أشكرهم على المشاركة والمجهود.

2- اترك مساحة زمنية محددة (5 دقائق تقريبًا) لكتابة نقد ذاتي يشمل الخبرات والعيوب والمقترحات.

3- اجعل كل فرد من القادة يقرأ تقريره على الجميع، حفز التعقيب على شرط إضافة مميزات للنشاط وإضافة مقترحات، لا تعط المجال لتبادل النقد مهما حدث (3 دقائق لكل فرد).

4- عقب بشكل إيجابي على كل فرد وركز على المقترحات لتطوير الأداء وتطوير النشاط.

5- قسم القادة إلى مجموعات (3 – 6 أفراد) لأعداد تقرير يشمل مميزات النشاط والعيوب والمقترحات (10 دقائق).

6 – افتح باب المناقشة بين المجموعات لكتابة تقرير إجمالي (10 دقائق).

7 – إجمع كل الأوراق وأشكر القادة على المجهود المتميز وركز على الأشخاص ذوي التمييز العالي.

8 – راجع التقرير وقائمة السلوك القيادي سوف تجد بسهولة القادة الذين يمكن تكرارة مشاركتهم، والآخرين الذين يحتمل نجاحهم في المرة القادمة وهؤلاء الذين ليس لديهم صفات قيادة الزملاء.

9 – وبهذا تكون قد أكتشفت الأطفال القادة الموهوبين من بين المتفوقين.

ثامنًا – دور الأسرة والمدرسة في تنمية الموهبة في القيادة

يجب اكتشاف الموهوب قياديًا في بيئته الطبيعية وتنميته لأننا إذا جمعنا الموهوبين قياديًا في واحد فإن ممارستهم القيادة لن تكون فعالة، لأن القائد يظهر عندما يكون متميزًا بين مجموعة من الأفراد العاديين وبالتالي تظهر قدرته القيادية في قيادة هذه المجموعة ولذلك يتعاظم دور الأسرة والمدرسة في تنمية الموهبة القيادية من خلال ما يلي :

1- توفير المناخ الديمقراطي داخل الأسرة والمدرسة.

2- تشجيع الطفل للتعبير عن رأيه.

3- إسناد بعض الأدوار القيادية للطفل الموهوب وإمداده بالتسهيلات التي تمكنه من النجاح في أداء المهمة.

4- تشجيع الطلاب الموهوبين لترشيح أنفسهم في الانتخابات الخاصة بالاتحادات الطلابية التي تمثل تدريب لهم على الممارسة الديمقراطية والإحساس بالمسئولية وممارسة القيادة مع زملائه.

تاسعًا – طرق اكتشاف المعلم للعناصر القيادة من التلاميذ

هناك أكثر من طريقة يعتمد المعلم على أن يكتشف العناصر القيادية من التلاميذ ومن أهم هذه الطرق ما يلي:

1- طريقة الانتخاب أو الاختيار المباشر

وفيها يطلب المعلم من التلاميذ أن يختار كل واحد منهم العنصر الذي يثق فيه ليكون مندوبًا عن الفصل في عرض مشكلة ما على الإدارة مثلاً والقائد هو من يحصل على أكثر عدد من الأصوات.

2- طريقة الأسوسيومتري

وهي تطوير للطريقة السابقة، حيث يحدد المعلم مع التلاميذ ميادين النشاط الأكثر أهمية للجماعة ثم يطلب من التلاميذ اختيار من يفضلون في كل مجال والقائد من يحصل على أكثر الاختيارات في المجالات المختلفة.

3- طريقة اختيار المعلم

وفيها يختار المعلم بعض التلاميذ الذين يتوسم فيهم القدرات القيادية ويعرضها على التلاميذ واختيار من يفضلون في مجالات النشاط المختلفة والقائد هو من يحصل على أعلى الاختبارات.

وقد تناسب هذه الطريقة الصفوف الأولى من المدرسة الابتدائية حيث يساعد المعلم التلاميذ في اختيار من يفضلون.

وتعتبر هذه الطريقة اختبار القدرة المعلم على الدقة في الاختبار.

4- طريقة الاختبارات

وتقوم على تطبيق الاختبارات النفسية التي تقيس سمات القيادة ومن الأفضل أن تطرح أسماء الحاصلين على درجات عالية في هذه الاختبارات للقياس السوسيومتري حتى تتأكد من مكانة هؤلاء المختارين بين أفراد الجماعة.

5- طريقة الملاحظة

وتعتمد على الملاحظة العملية الدقيقة المعتمدة على التسجيل ثم التحليل وتفسير الملاحظات المسجلة، وهي طريقة جيدة إذا أحسن المعلم تسجيل ملاحظاته. وفي مواقف متنوعة ولم يشعر التلاميذ بأنه يراقب ويسجل تفاعلاتهم حتى يحتفظ للسلوك بتلقائيته. وفي هذه الطريقة أيضًا يقوم مدير المدرسة أو الأخصائي الاجتماعي بممارسة مهارة الملاحظة من خلال الملاحظة البسيطة أو

المنتظمة كمتابعة الأعضاء خلال أداء الأنشطة المختلفة حتى يكتشف الأعضاء القيادين الذين تتوفر فيهم الصفات التالية :

- من لديه روح المبادأة.
- من لديه سرعة الاستجابة والتحمس.
- من لديه قدرات قيادية وتنظيمية.
- من لديه سرعة البديهة والتصرف.
- من لديه القدرة على الاستدلال والربط المنطقي بين الأفكار.

6- طريقة المواقف

وهي أن يجعل المعلم الجماعة تعيش أحد المواقف، كأن يعرض عليهم مشكلة عملية تتطلب الحل ثم يراقب سلوكهم وسوف يظهر القائد باعتباره أكثرهم إسهامًا في تحديد معالم المشكلة وتقديم الحلول، وبلورة جهد الأعضاء وتوجيهه إلى حل المشكلة، وقد يكون الموقف موقف مناقشة نظرية أو حوار بما فيه من عامل الإقناع الذي يعتمد عليه عناصر الطلاقة اللفظية وعناصر التفكير المنطقي والقائد هو من يحسن عرض وجهة نظره، أو يحسن تفنيد حجج الآخرين أو هو من يستطيع إقناع الآخرين برأيه.

7 - تطبيق مقياس شبكة العلاقات الاجتماعية

وذلك للتعرف على الأعضاء القيادين والمركزين من داخل الجماعة من خلال سؤال أعضاء الجماعة أحد الأسئلة التالية:

أ. أذكر أسماء ثلاثة أعضاء من الجماعة تفضل مشاركتهم لك في رحلة ترفيهية أو نشاط محبب.

ب. أذكر اسم زميل لك تفضل أن يقود العمل.

ج. أذكر اسم زميلك الذي تعتبره أفضل القيادات.

ثم يتم تفريغ نتائج خيارات الأعضاء في شكل مصفوفة سوسيومترية ويتم في ضوئها رسم دوائر بعدد أعضاء الجماعة ويتم حساب عدد الأسهم المتجهة لكل دائرة والذي يحصل على أكبر عدد يعتبر هو القائد المركزي للمجموعــة وهنــا نكتشفه كقائد ونقوم بتنميته.

عاشرًا – دور المعلم في تنمية مهارة القيادة لدى الأطفال

يجب على أن يتعهد هؤلاء الأطفال وتنمية قدراتهم القيادية ببعض الوسائل ومنها:

1- تدريب هذه العناصر على استــشعار مــشكلات الجماعــة أو احتياجاتهــا والحساسية لها وتدريبهم على توجيه جهد الجماعة لمواجهة هذه المــشكلات للوصول إلى الحل المناسب لها.

2- العمل على غرس بعض الاتجاهات العقلية والخلقية عند هذه العناصر لتيسر لهم التعامل مع أفراد الجماعة كتقبّل النقد والمبادأة العقلية وممارســة النقــد الذاتي والتواضع وإنكار الذات.

3- تدريب هذه العناصر على عملية اتخاذ القرار في الوقت المناسب بعد جمــع المعلومات الضرورية، وأن يكون رائدهم في ذلك صالح الجماعــة بــدون المساس بعلاقاتهم الإنسانية والاجتماعية بأعضاءالجماعة.

الحادي عشر – قيادة المعلم للتلاميذ

إن المعلم يقوم بدور المنفذ.ودور المخطط ودور صــانع الــسياسة ودور الخبير كما أنه يتحكم في العلاقات بين أفراد الجماعة، وهو يمنح المكافآت ويوقع العقوبات وهو وسيط أو حكم فيما ينشب بين أفراد الجماعة من خلال كمــا أنــه نموذج أمام تلاميذه وهو صورة والديه وهو أيضًا رمز للجماعة وممثل لهم، بل أن يقوم بدور كبش الفداء لهم أحيانًا.

وعلى ذلك فالمعلم قيادة فعلية بين تلاميذه وتلزمه طبيعة عمله بالقيام بهذا الدور وحتى عندما يقوم بأحصى وظائفه الفنية وهي تقديم المعرفة إلى التلاميذ فهو يقوم بوظيفة قيادية وهي دور الخبير والنظرية التي بوية الحديثة لا ترى في المعلم قيادة بين فقط تلاميذه فقط بل إن قيادته تمتد إلى البيئة المحيطة بالمدرسة ليمارس دوره القيادي بين أولياء الأمور وخاصة في البيئات التي تحتاج إلى ذلك.

والمعلم الذي لا يدرك دورة على أنه قائد لجماعة الفصل لا يمكنه أن يؤدي عمله كاملاً.

وتعتمد قيادة المعلم لتلاميذه على أساسيين هما كالتالي:

١- الأساس الأول: يرتبط بالمعلم

ويتعلق هذا الأساس بدوافع المعلم المعلم إلى القيادة.

يتسائل علماء النفس عن الدوافع التي تدفع القائد إلى تولي مهام القيادة ويتحدثون عن دوافع المكانة ودافع السيطرة والدافع الاقتصادي فماذا يدفع المعلم في قيادته من هذه الدوافع.

الحقيقة أن المعلم يصدر في قيادته عن دوافع مختلفة تمامًا، حيث أن طبيعة عمله هي التي تلزمه بالقيام بهذا الدور.

إذن فالمعلم لم يسع إلى القيام بهذا الدور ولكن الدور هو الذي يسعى إليه عندما امتهن مهنة التعليم.

وهنا نشير إلى فرق قام بين قيادة المعلم والقيادات الأخرى وهو أن القائد عادة ما يتم اختياره برضاة وقبول أعضاء الجماعة، أما المعلم فهو قيادة مفروضة على قيادة الفصل، ولذا فقيادة المعلم أقرب ما تكون إلى مفهوم الرئاسة وعلى المعلم الناجح أن يسلك مع تلاميذه على النحو الذي يحول قيادته المفروضة إلى

قيادة أقرب ما تكون إلى القيادة القائمة على الاختيار الحر، أي أن على المعلم أن يحول الرئاسة إلى قيادة.

2- الأساس الثاني: يرتبط بجماعة التلاميذ

وهذا الأساس الذي تعتمد عليه قيادة المعلم يتعلق بالحاجة إلى التبعية عند أفراد جماعة الفصل، فالأتباع عادة لديهم حاجة إلى تبعية القائد، ورغبة في الاعتماد عليه هذه الصفة تظهر بصورة أوضح عند تلاميذ الصفوف الأولى من التعليم الأساسي (المرحلة الابتدائية) فالتلاميذ يمرون في مرحلة من النمو مرحلة الطفولة المتأخرة يحرصون فيها على أن ينالوا رضا الكبار المحيطين بهم خاصة من معلميهم، كما أن الطفل في هذا السن أيضًا لديه قابلية شديدة للاستهواء أو الإيحاء ويسهل التأثير عليه والمعلم في مقدمة الذين يمكن أن يتأثر بهم التلميذ والمعلم قبل كل ذلك وجه والدي أو بديل للأب.

والآن نتسائل عن نوع القيادة المطلوب أن يمارسه المعلم في ضوء طبيعة عمله وفي ضوء خصوصية قيادته؟

يرى بعض الباحثين أن العلاقة الانفعالية بين القائد وأتباعه يغلب عليها طابع الحب أو يغلب عليها طابع الخوف، أو هي تتصف بمزيج من الحب والخوف فإذا اتصفت بحب قليل وخوف كثير كانت العلاقة طغياناً أما إذا اتصفت بحب كثير وخوف قليل فهي العلاقة النقية أو هي القيادة بسماتها الأصلية.

ويشير هؤلاء الباحثون أيضًا إلى أن العلاقة إذا كانت حيادية من الناحية الانفعالية أو يسودها أقل درجة من الانفعال فإن القائد فيها فيما يشغل مركز المنظم والمثل الأعلى في قيادة المعلم أن تكون قيادته من النوع النقي الذي يتضمن حبًا كثير وخوفًا قليلاً من جانب التلاميذ له. وإذا كان المعلم صورة والديه بالنسبة لتلاميذه وكانت قيادته لهم قيادة والديه فليس من المرغوب فيه أن يبرز الدور

العقابي للمعلم كثيرًا، ويلاحظ أن دور المعلم بين تلاميذه أكبر من دورة المنظم لأن المعلم مرب ومرشد ونموذج، وخلو علاقته بتلاميذه من العنصر الانفعالي يحرمهم من سند انفعالي ودعم عاطفي يحتاجون إليه في نموهم الانفعالي والاجتماعي.

وبالطبع فإن أسوء دور يمكن أن ينزلق إليه المعلم هو أن تكون قيادته لتلاميذه طغيانًا يغلب فيه الخوف على الحب وعلى أية حال فإن القيادة النموذجية أو القيادة الرشيدة التي يجب على المعلم أن يباشرها هي القيادة الديمقراطية.

الفصل الرابع

سمات وصفات القائد

مقدمة

أولاً – مفهوم القائد

ثانيًا – سمات القائد

ثالثًا – صفات القائد

رابعًا – عناصر القائد الفعال

خامسًا – مقومات ودعائم القائد الفعال

سادسًا – أدوار القائد

سابعًا – التوصيف الوظيفي للقائد

ثامنًا – القائد وبناء فرق العمل

تاسعًا – تأثير القائد على سلوك مرؤوسيه

الفصل الرابع
سماتُ وصفات القائد

مقدمة

إن وصول الفرد للمركز القيادي في أي جماعة لا يعزو للصدفة في غالب الأحيان بل يعود لأشياء متعلقة بالقائد ذاته وبالمواقف المساعدة وبالجماعة أيضًا فالشخص الذي تكون مشاركته إيجابية في جماعته، من المرجع أن يصبح قائدًا أكثر من غيره كذلك فالشخص الذي يتمتع بقدر عال من المعرفة والذكاء والمهارة يكون مؤهلا أكثر من غيره لشغل مركز القيادة كذلك تسهم الطلاقة اللفظية التي يتمتع بها الفرد في زيادة احتمالية بروزه كقائد.

ودارت الأفكار الأولية عن القيادة حول الصفات الشخصية للقائد وأهميتها في إحراز القيادة فتم ربط القيادة بإمكانيات وقوى وقدرات خاصة للقائد، وتتوافر في أفراد الجماعة الآخرين مثل الفراسة أو الحدس والقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة وغير ذلك من الصفات المميزة إلا أنه يعد ذلك قد ظهرت تفسيرات ورؤى أكثر منطقية.

وأن فعالية القيادة تعتمد إلى حد كبير على ظروف المؤسسة وعلى الصفات الشخصية للقائد (المدير) وأن فعالية المنظمة لا تتوقف على تدريب القيادة وحسب وإنما لابد من تطوير المؤسسة نفسها أي الظروف الداخليةم فيها حتى تستطيع القيادة العمل بفاعلية تامة وتكون قادرة على التفاعل مع العاملين وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويستمد القائد عادة نفوذه وقوته للتأثير في العاملين لمواجهة هذه التحولات من مصدرين رئيسين هما كالتالي:

1- القوة الشرعية أو النظامية (السلطة).

وهي قوة رسمية تستمد من المكانة والمركز الذي يحتله المدير في الهيكل التنظيمي الذي يجعله يستخدم أسلوب التهديد في دفع المرؤوسين لديه لتحقيق الأهداف المطلوبة.

2- القوة المستمدة من الصفات الشخصية للقائد

تستمد هذه القوة من الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس وقد تستمد هذه القوة أيضًا من خبرة وكفاءة ومهارة الرئيس في أدائه الأعمال التي تتحول إلى الإعجاب بشخصيته ومن ثم يقوم المرؤوسون بأداء جميع الأعمال التي يكلفهم بها.

وهناك وصفات أخرى لا تقل في أهميتها عن الصفات السابقة كالقدرة على التعلم الذاتي والصبر والإبتكار والإخلاص والأمانة والعدالة والقوة البدنية والمظهر والقدرة على التعبير، وتعد هذه الصفات وإن لم تكن جميعها أمرًا ضروريًا في القائد الإداري الفعال.

أولاً – مفهوم القائد

القائد الفعال هو ذلك القائد الذي يدير العمل الجماعي ضمن فريق ويدعم كل فرد في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرار ويعمل على تنمية مهارة الاتصال لدى أفراد المؤسسة، ويسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة.

كما يعرف أيضًا القائد الفعال هو القائد الذي يتبع أسلوب حل المشكلات في الإدارة ويعمل على تقوية الروابط والصلات بين العاملين في المؤسسة والمجتمع ويعمل على إدارة الفريق ويخطو به نحو الأمان لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويعرف أيضًا القائد الفعال هو المسئول عن توجيه فريق العمل نحو الأهداف المنشودة ويعمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين الأفراد والرضا الوظيفي بينهم وتقليل حدة الصراع بين الأفراد داخل المؤسسة ويعرف القائد أيضًا بأنه كل ما يوكل إليه عمل إداري داخل المؤسسة.

ويعرف ليزد القائد بأنه ذلك الشخص الذي يعطي اهتمامًا كبيرًا لمختلف القوى المؤثرة التي تتعلق بسلوكه في أي وقت من الأوقات فهو يفهم نفسه ومن يعمل معه فهمًا دقيقًا، كما يفهم عمله وواجباته على أحسن وجه.

والقائد كذلك يمكنه الإفادة من الإمكانات القائمة لتحسين الأداء وتنمية العاملين معه.

وهناك من يعرف القائد أيضًا بأنه هو ذلك الشخص الذي يستطيع التأثير في سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف المنظمة.

وبالإضافة إلى ذلك تعني كلمة قائد (Leader) هو ذلك الشخص الذي يوجه ويرشد أو يهدي الآخرين.

أي أن القيادة هي علاقة بين شخص يوجه لأشخاص يقبلون هذا التوجيه الذي يستهدف تحقيق أغراض معينة وعلى ذلك يمثل القائد عقل الجماعة حيث أنه يخطط ويوجه ويشرف ويقيم العمل الذي تقوم به أعضاء جماعته ويتمتع القائد بسلطة أكبر من الآخرين، كما أنه الشخص الهام والمسيطر وذو التأثير على أفراد الجماعة والتأثير هو مصدر قوته وهؤلاء الذين يؤثر عليهم أو يؤثر فيهم إنما هم يمثلون قوته الحقيقية وهم هذا أيضًا مصدر للقوة وهو يمارس هذه القوة عن طريق السلطة المخولة له من قبلهم.

<u>ويعمل القادة عمومًا في مزاولتهم لنشاطهم على تحقيق ثلاثة أغراض هي كالتالي:</u>

- أهدافهم الشخصية ورغباتهم.

- أهداف المرؤوسين التابعين وإرضاء رغباتهم الشخصية.
- أهداف المؤسسة.

ثانيًا – سمات القائد

القائد الفعال هو ذلك القائد الذي يدير العمل بطريقة العمل الجماعي ضمن فريق ويدعم كل فرد في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرار ويعمل على تنمية مهارة الاتصال لدة أفراد المؤسسة ويسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة. ويتميز القائد في المستقبل بصفات وسمات معينة تجعله حقًا قائدًا فعالاً.

ومن أهم هذه السمات ما يلي :

- أن يكون صاحب السلطة الأوحد متخذا القرار وإنما سيكون معتمدًا على فرق عمل تختص كل منها بجانب مهم من أمور المؤسسة ومسئولة عن تصميمه وتنفيذه ومعتمدة.
- سيكون هو الراعي المنسق، الميسر، المساند، لتلك الفرق ولكن بالطبع لن يكون هو محور الارتكاز الذي تنتهي عنده كل القرارات وتتركز في يده كل السلطات.
- لن يكون رئيسًا ولكنه سيكون قائدًا يوجه ويقود وينبه ويدرب ولكنه لن يسيطر أو يأمر بالمعنى التقليدي لإصدار الأوامر.
- لن يكون متخصصًا مهنيًا بل سيكون على دراية كافية وإحاطة واسعة بعلوم كثيرة، ومعارف متنوعة تسمح له بالتعامل مع فرق المتخصصين مع جماعات الخبراء والمشاركة في بحث المشكلات اعتمادًا على منهجية وأسلوب تفكير وتحليل علمي.
- لن يكون بالضروة ناشئًا في ذات المؤسسة التي يتولى إدارتها ولكن يمكن أن يأتي لها من أي مؤسسة أخرى طالما يمتلك المعرفة اللازمة.

- سيكون في المستقبل أقرب إلى مجال التفكير والإبداع منه إلى مجال التنفيذ والتكرار.
- سيكون في المتوسط صغير السن ولن يحتاج إلى سنوات طويلة لاكتساب الخبرة حيث وسائل التعلم وتكنولوجيا المعرفة تيسر له الحصول على مخزون معرفي هائل بأقل جهد وفي أسرع وقت.
- يستطيع أن يكتسب كثيرًا من الخبرات دون حاجة لسنوات الممارسة الطويلة وذلك عن طريق المحاكاة.
- سيكون أقل حاجة إلى الحركة والتنقل إن التكنولوجيا الحديثة تنقل العالم إلى مكتبة كما نقله إلى مكاتب الآخرين في أي بقعة من الأرض ويمكن تحقيق ذلك من خلال الهاتف المرئي والمؤتمرات الهاتفية المرئية وشبكة الإنترنت.
- قائد المستقبلين يعتمد على ما يسمى (الموهبة) وإنما سيعتمد بالدرجة الأولى على المعرفة فهو متنوع المعرفة متعدد المهارات وخاصة المهارة الإنسانية مرن التخصص قابل للتعامل في مجالات مختلفة يتجنب الإحصار في تحصص واحد.

وعلى الرغم من أن نظرية السمات لم تقدم إجابة عملية عن عديد من الأسئلة المثارة بشأن القيادة إلا أنها ألقت الأضواء على أن للقيادة سمات يمكن اكتسابها وتعلمها إلى حد كبير.

<u>وقد حدد دافيس أربع سمات رئيسية تميز القائد الناجح هي:</u>

1- الذكاء فالقائد أكثر ذكاء إلى حد ما من الفرد المتوسط من أتباعهم بصفة عامة.

2- النضج الاجتماعي وسعة الأفق فالقادة ناضجون عاطفيًا وقادرون على التعامل مع المواقف المتناقضة وهم قادرون أيضًا على تكوين العلاقات

الاجتماعية الطيبة مع الآخرين ولديهم قدر معقول من الاعتــزاز بــالنفس واحترام الذات.

3- ذات الدافع والاهتمام بالإنجاز فدوافع القادة نابعة من داخلهم وتسيطر عليهم الرغبة في الإنجاز.

4- اتجاهات تراعي العلاقات الإنسانية حيث يدرك القادة أنهم يعتمــدون علــى الأفراد في تنفيذ الأعمال ولهذا يحاولون تنميــة الاعتبــارات الاجتماعيــة ورعاية العاملين.

وبالإضافة إلى هذه السمات قد أفاض باحثو علم النفس من أنصار نظرية السمات في تحليل السمات اللازمة للقيادة، وتوصلوا من خــلال دراســتهم إلــى مجموعات من السمات العامة تصورًا أنها ضرورية للقيادة، ويمكن إذا ما توافرت في شخص ما أن تجعل منه قائدًا ناجحًا.

فقد توصل رالف ستوجديل Stoydillr من خلال تقويمه وأكثر من (15) دراسة ميدانية تمثل معظم الجهود التي قام بها علماء النفس لمعرفة السمات التــي تجعل من إنسان ما قائدًا ناجحًا إلى أن أهم هذه السمات ما يلي :

- **المقدرة**

وتتضمن الذكاء وطلاقة اللسان، اليقظة الأصالة والعدالة.

- **مهارة الإنجاز**

وتتضمن الثقافة والتعليم والمعرفة الواسعة والقدرة على إنجــاز الأعمــال ببراعة ونشاط.

- **تحمل المسؤولية**

وتتطلب المبادأة والثقة بالنفس والمثابرة والاعتماد على النفس والــسيطرة والرغبة في التفوق والطموح.

- روح المشاركة

وتتطلب النشاط والروح الاجتماعية الطيبة والمساهمة والتعاون والقدرة على التكيف وروح الفكاهة والدعابة.

- المكانة الاجتماعية

وتتطلب الشعبية أي أن يكون القائد محبوبًا سواء داخل التنظيم أو خارجه، كما تتطلب أن يكون للقائد مركز اجتماعي ومالي، وهذه السمة لها أهميتها في الواقع العملي.

- القدرة على تفهم الموقف

وهذا يتطلب مستوى ذهنيًا جيد أو مهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم والقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف.

كما توصل سيسيل جود C- coode من خلال دراساته عن القيادة إلى أن هناك سمات معينة يرى أنها ضرورية ولازمة للقيادة الناجحة وهي:

- أن يكون معدل الذكاء لدى القائد أكثر من معدل الذكاء لدى مرؤوسيه على ألا يكون مستوى ذكائه عالية إلى الدرجة التي تجعل من العسير على مرؤوسيه التفاهم معه في العمل.
- أن يكون لديه إطلاع وإلمام واسعين بأمور العمل.
- أن يكون لديه القدرة على التعبير عن أفكاره ويكتب ويقرأ بسهولة بحيث يكون مقنعا لمرؤوسيه ومفهوما لديهم.
- أن يكون لديه الدافع الذاتي الذي يحفزه إلى العمل لتحقيق الإنجازات المطلوبة.
- أن تكون لديه المهارة الإنسانية والاجتماعية في التعامل مع مرؤوسيه.
- أن يكون اعتماده على مهاراته الإدارية بشكل يفوق اعتماده على مهاراته الفنية.

كما حدد كيث ودايفز Keith Davis اربعة سمات أو صفات أساسية تميز القائد عن تابعيه هي:

- الذكاء.
- النضج الاجتماعي وسعة الأفق.
- ذاتية الدافع والحث على الإنجاز.
- مراعاة العلاقات الإنسانية.

ويتبين من العرض السابق للسمات اللازمة للقيادة والتي أسفرت عنها نتائج مجموعة الدراسات أن هذه السمات متعددة إلى درجة يكاد يكون من الصعب توافرها في شخص معين، كما أن مدى توافرها أمر مرهون بالمقومات المختلفة للمجتمع، وقواعد السلوك الذي تحكمه والاتجاهات السائدة فيه والتطورات المختلفة التي يمر بها.

ثالثًا – صفات القائد

نظرًا لطبيعة المؤسسات والعمل بها ينبغي توافر مجموعة من الصفات والخصائص في قائدها يمكن إيضاحها فيما يلي:

1- الإتزان الانفعالي

يتطلب الأمر أن يكون القائد متزن انفعاليًا حتى تكون قدراته أكثر موضوعية وأيسر وأدق وهذا بعكس القائد حاد الطباع والذي تميل قدراته إلى السطحية والبعد عن الموضوعية ولذلك فالإتزان الانفعالي يجعل القائد أكثر استجابة للمثيرات المختلفة في إتزان ونضج.

2- الذكاء

يساعد القائد على إدراك عناصر الموقف وتحديد الأهداف في كافة المواقف القيادية والإشرافية كما يساهم في إنجاح القادة والمشرفين على القيام برسالتهم.

3- السلامة النفسية

وهي أن يتوافر لدى القادة والمشرفين قدر كاف من الصحة النفسية والخلو من الاضطرابات الوجدانية الأمر الذي يؤدي إلى علاقات عمل هادئة مع المرؤوسين.

4- المهارة في التعامل مع الغير

يجب أن تتوافر في قادة المؤسسات قدر كبير من مهارة التعليم مع الغير نظرًا لأن هذه المؤسسات بحكم طبيعتها تتعامل مع عملاء متباين المستوى والاتجاهات ولا تتوقع نجاح هؤلاء القادة في رسالتهم إلا عندما تتوافر فيهم مهارة التعامل مع الغير.

5- قوة التأثير على الغير

ينبغي أن تتوافر لدى القائد مهارة قوة التأثير على الغير وجذب الناس إليه وإقناعهم بمبادئه.

وبالإضافة إلى هذه الصفات هناك صفات أخرى يجب توافرها في القائد الإداري وهي كالتالي:

1- فاعليته مع الناس وتوجيههم والحصول على تعاونهم وتكييف سلوكهم مع الظروف.

2- الثقة في النفس والنضوج الانفعالي ويظهر ذلك من تقبل النقد من الرؤوساء والمرؤوسين والسعي وراء الأفكار الجديدة، مقاومة الضغوط من أعلى ومن

أسفل تجنب التصرفات الانفعالية والحصول على احترام الآخـــرين وتقيـــيم الجدل موضوعيًا وبحذر.

3- **عدم الطموح الزائد :**

لأن الطموح في مستوى معين ضروري لتحمل المسئولية أمـــا الطمـــوح الزائد للحصول على السلطة فيه خطورة.

4- **الحيوية واللياقة الصحية :**

تساعد على اتخاذ قرارات صائبة سليمة وتبني العلاقات على أساس متين والعكس صحيح.

5- **المعرفة الفنية والإدارية**

تساعد في كيفية استخدام المعلومات في مواقف معينـــة وتـــساعد علـــى تفويض السلطة للآخرين مع مراعاة ألا يطغى أحد الجانبين في المعرفـــة علـــى الآخر لأن كل منهما ضروريًا.

6- **الخبرة السابقة للقائد**

فالنجاح السابق يؤدي إلى السمة الحسنة وهي بـــدورها ضـــرورية لثقـــة الآخرين وثقة النفس.

7- **الإيمان بالعمل**

ويتطلب هذا الاهتمام والتعاطف مع العمل بالإضـــافة إلـــى تقيـــيم الأداء وتحديد التغييرات المطلوبة وتنسيق الجهود والاعتراف بالأوليات.

8- **الحكم الصائب على الأمور والمعرفة**

ويكون ذلك في الموضوعات والمواقف الإدارية والتنظيمية التي تحوى أكثر من تخصص وليس فقط في الخلفيات الفنية المختلفة.

وفي دراسة قام بها وفرد wofford 1965 بعنوان (تحليل السلوك الإداري) حيث حاولت هذه الدراسة تحديد الأبعاد الرئيسية للصفات الإدارية للقائد عن طريق استطلاع آراء 136 شخصًا وخلصت إلى استنتاج خمس صفات إدارية للقائد هي:

1- صفة الاهتمام بأمن وحماية المنظمة ومراعاة طموحات الموظفين من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية وهذه الصفة القيادة تحقق ثلاث وظائف إدارية رئيسية وهي كالتالي:
   - التخطيط
   - التنظيم
   - الرقابة
2- صفة المحافظة على النظام والدقة وذلك عن طريق تنفيذ لوائح وأنظمة المنظمة ويمارس السلطة الإدارية المكلف بها على موظفيه ويستعمل الإشراف المباشر عليهم.
3- صفة التفاعل مع الموظفين ويتخذ منهم أصدقاء ويتحدث معهم.
4- صفة الإنجاز من خلال العمل بحذر لحماية نفسه والموظفين والمنظمة من أي فشل قد يقع.
5- صفة الاعتداء بالنفس حيث يظهر الشعور بالثقة والقدرة على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

كما تتمثل أيضًا صفات القائد الناجح في الصفات التالية:

1- التعاطف

بمعنى أن يضع القائد نفسه موضع الآخرين ويحاول أن يرى مشاكلهم كما يرونها من وجهة نظرهم وأن يكون مدركًا ومقدرًا لظروف الغير واحتياجاتهم.

2- الانتماء إلى الجماعة

يجب أن يحترم القائد تقاليد وخصائص أفراد الجماعة ويحاول أن يتمشى مع عادتهم بطريقة تشعر بقية الأعضاء أنه عضو منهم.

3- المرونة وحسن التقدير

يجب على القادة الاختيار الجيد للاسلوب القيادي الذي يتلاءم مع أفراد المجموعة ومتطلبات الموقف، فيحاول مساعدة الجماعة على التوصل إلى قراراتها بنفسها أو يتدخل لحسم الموقف إذا لزم الأمر.

4- القدرة والكفاية

بمعنى أن يتمتع القائد بالقدرة على إتاحة خبرات علمية نافعة للجماعة تثير تفكيرهم وتساعد على أن تعمل الجماعة كفريق متكامل نحو هدف معين.

5- الأمانة في التعامل مع الاتباع

فيجب أن يوضح القائد لأفراد المجموعة مدى التأثير أو السلطة التي يمكنهم ممارستها بالنسبة لموضوع أو مشكلة ما يضاف لذلك أهمية تنبيه القائد للمشاكل الوقتية سريعة المدى.

6- الإتزان الانفعالي

من المهم أن يكون القائد قادرًا على التكيف وموائمة نفسه مع المواقف المختلفة ويظهر قدرته على مجابهة المواقف العدوانية من قبل أفراد الجماعة.

7- الذكاء

فلابد أن يتمتع القائد بالقدرة على التصرف في المواقف المختلفة او الطارئة.

8- الثقة بالنفس

فالشخص الواثق بنفسه يكسب احترام الجميع وثقتهم ويعطي انطباع للغير بأن لديه القدرة على حل مشاكلهم.

9- الثبات

بمعنى أن لا يتناقض القائد مع نفسه في سلوكه أو تصرفاته أو يغير من أفكاره واتجاهاته بطريقة مستمرة ملحوظة، أو يتناقض في طريقه معاملته للآخرين.

وبالإضافة إلى هذه الصفات والخصائص فقد حدد خصائص وصفات القائد منذ زمن بعيد على النحو الآتي:

1- أن يكون القائد سليم الحواس.
2- القدرة على الفهم.
3- القدرة على التصور الجيد للأحداث.
4- أن يتمتع بذكاء وذاكرة جيدة.
5- أن يكون منطقي وعقلاني التفكير.
6- أن يكون حسن النطق وقادر على عرض كل ما يفكر به بوضوح تام.
7- أن يكون واسع الإطلاع.
8- أن يكون نزيهًا وأمينًا في مسئوليته.
9- أن يكون عادلاً ومنصفًا في تعامله مع الآخرين.
10- أن يكون حازمًا وجريئًا بقرارته.

رابعًا – عناصر القائد الفعال

يجب أن تتوافر عناصر في القائد الفعال أو الكفء والتي من أهمها:

1- الأنانية وتفويض السلطة

وهو أن يخول المدير سلطة القيام ببعض الأعمال أو المسئوليات التي تدخل في حدود سلطاته ومسئولياته.

2- العلاقات الإنسانية الطيبة

وهي تبدأ من إيمان المدير بأن جماعة العاملين معه هم بشر لهم حقوقهم ولهم مشاكلهم وفي نفوسهم أمال تتعلق بالعمل وخارجةن ويتطلب ذلك الاحتفاظ بمعنويات عالية بين الموظفين وسيادة روح الفريق بينهم.

3- التوجيه الجيد لاتصالات العمل

ويقصد به توصيل الأوامر والمعلومات من الإدارة إلى مختلف المستويات الإدارية في العمل وبالعكس بقصد التأكد من فهم الجميع لهذه الأوامر والمعلومات حتى يتمكنوا من تنفيذها على الوجه الأكمل.

4- الإدارة الاستشارية

ويقصد بها أن تستشير الإدارة موظفيها فيما يتخذه من قرارات تكون ذات تأثير على العمل.

5- الدوافع الإيجابية

أن تبصر الأشخاص بالأغراض التي من أجلها يؤدون أعمالهم يساعد كثيرًا على رضائهم الشخصي من هذا العمل ويترتب على ذلك الارتفاع بمستوى الكفاية وتحقيق الأهداف العامة.

6- تنمية روح التعاون بين مختلف الفئات

مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة أو الوزارة يساعد ذلك على تألف الجهود ووحدة المنظمة.

7- النهوض بالمستويات الإدارية المساعدة

ويتطلب ذلك من المدير أو ينمي معلومات من يعملــون معــه ويــزودهم بالخبرات اللازمة وأن يغير من عادتهم إذا كانت لا تتلاءم مع مــصلحة العمــل ومصلحتهم من أجل تحقيق الأهداف العامة.

8- القدوة الحسنة

القيادة الماهرة التي تجيد من التوجيه والتنسيق لابد أن ترتقي إلى مــستوى المركز الذي تشغله بحيث تعتبر قدوة العاملين في كل ما تقوله أو تفعله.

خامسًا – مقومات ودعائم القائد الفعال

توجد مجموعة من المقومات والدعائم الأساسية للقائد الفعال وهي كالتالي:

1- تحديد الأولويات:

حيث يساعد التحديد الدقيق للأولويات وترتيبها على نجاح القيادة الإداريــة الفعالة حيث يستطيع القائد معرفة قوة وأهمية تحديد الأهداف ومن ثم يخصص كل الوقت الكافي للتخطيط لأهدافه سواء كانت أهداف شخصية أو خاصة بالعمل.

2- الرؤية والإبداع

حيث يتمتع القائد الإداري بحاسة ممتازة في عمله فهو يستطيع أن يرى كل شيء ولا يراها ولا يفهمها الآخرون، كما يتسم بالقدرة علــى الإبــداع والتجديــد وطرح الأفكار الابتكارية والإبداعية.

3- التفويض

حيث يركز القائد الفعال على قيمة الوقت والثقة بالآخرين في فريق عملــه ويعي تمامًا متى وكيف وإلى من يقوم بالتفويض من أجل إنجاز الأعمال.

4- التحفيز الذاتي

فالقائد ما هو إلا شخص محفز ذاتيًا لديه دوافع وبواعث ذاتية داخلية للتحرك والسعي نحو الأهداف، وهو يفهم ضرورة التحفيز ومدى قوته.

5- الثقة بالنفس

فالقائد الفعال لديه ثقة بنفسه وقدرته على مواجهة الأزمات داخل المؤسسة التي يقودها ويعلم كيف يسيطر على أي موقف ويتعلم من أي موقف يواجهه.

6- الإلتزام

فالقائد شديد الإلتزام بالأهداف التي يضعها ويعلم أن النجاح يستغرق وقتًا ويدرك قوة الإلتزام ولا يستسلم بسهولة أبدًا ويتم بالإخلاص والانتماء لمؤسسة.

7- المرونة والقابلية للتغيير

يتسم القائد الفعال بروح المرونة وتقبل التغيير ويضع خططه في حيز التنفيذ ويلتزم بها ويصير على تنفيذها لكنه إذا ما وجد أن هذه الخطط لا تجدي فإنه يقوم بتغييرها.

8- التنظيم

فالقائد لافعال لديه قدرة عالية على وضع الشيء المناسب في المكان المناسب والشخص المناسب في الموقع الوظيفي المناسب ويعرف ويفهم قيمة التنظيم في تحقيق أفضل النتائج.

9- صنع القرار

يفرق القائد عادة بين صنع واتخاذ القرار وهو مدرب جيدًا على كيفية صنع القرارات السليمة وهو يستمتع بعملية صنع القرار ويتيح الفرصة للآخرين للمشاركة.

10- تقبل المخاطرة

عادة ما يميل القائد إلى تقبل المخاطرة وهو يدرك أن عملية قبـول بعـض المخاطرات من أجل أن يحسن مستوى حياته وأدائه حتى يقوى على المنافسة.

سادسًا- أدوار القائد

بناء على نمط القائد الديمقراطي يقوم القائد بما يلي:

1- احترام شخصيات الأفراد ومعاملتهم على أساس قدراتهم وإمكاناتهم ومراعاة ميلهم ورغباتهم وظروفهم.
2- مناقشة الأمور مـع أعـضاء الجماعـة بـشكل يتـيح للأفـراد التعبيـر عن آرائهم بحرية.
3- المساواة في الفرص بين أفراد الجماعة وعدم تفضيل شخص علـى آخـر واعتبارات تتصل بالجنس أو المركز الاجتماعي أو الديني أو غيره.
4- إتاحة الفرصة لأفراد الجماعة للمـشاركة فـي وضـع أهـداف النـشاط وتنظيم العمل.
5- احترام القواعد التي تضعها الجماعة والقوانين المنظمة للعمل ويعني هذا ألا يسمح القائد لنفسه بالاحتفاظ بوضع متميز يجعله فـوق الجماعـة متمتعًـا باستثناءات أو متيحًا الفرصة لمن يريد بأن يستثنى من هذه القواعد.
6- الاهتمام بتنمية أفراد الجماعة وفق خطة منظمة يشارك فيها هؤلاء الأفراد.
7- مراعاة ظروف الأفراد الفنية والشخصية ودراسة الأسباب التي تـؤثر فـي عملهم ومساعدتهم في علاج مشكلاتهم.
8- مشاركة الجماعة في العمل حتى يشعر أفراد الجماعة بأنه واحد منهم غيـر متعال عليهم.
9- إتاحة الفرصة لأفراد الجماعة للمشاركة في عملية التقـويم تقـويم العمـل والأداء وتقويم الأفراد.

10- الإيمان بأن عملية اتخاذ القرار من العمليات الإدارية التي يجب أن يكـون للجماعة دورها الواضح فيها.

سابعًا – التوصيف الوظيفي للقائد

المقصود بالتوصيف الوظيفي هو وصف الوظيفة بمعنى آخر هـو تحديـد موضوعي للمهارات والقدرات والسمات التي يجـب أن يتميـز بهـا الـشخص الذي سيسند إليه القيام بالوظيفة متى يأتي أداؤه لها على الوجـه المطلوبـة مـن الكفاءة والفاعلية.

كما يتمثل الأداء القيادي للقائد المستقبلي فيما يلي :

- يمتلك المعرفة بمعنى التخصص في ميدان العمل والخبرة العملية المتجـددة في مجال العمل.
- يكون تفكير وسلوكه موجهًا نحو العمل من جهة، وتطوير مهارات العاملين والإداريين من ناحية أخرى، وهدفه أن يصل أداء العاملين إلـى مـستوى متميز من الجودة والإبداع.
- يعمل على تنمية روح الفريق بين المؤسسة والمجتمع للاستفادة من العناصر القيادية في المجتمع وذلك لاستمرار التواصـل والانفتـاح المتبـادل بـين المؤسسة والمجتمع المحيط.
- يتمتع برؤية واضحة عما يجب أن يكون عليه الجـو الاجتمـاعي داخـل المؤسسة نفسها.
- يجب أن يتمتع بالقدرة علـى وضـع المعـايير المناسـبة لأداء العـاملين في المؤسسة.
- يتميز بالإطلاع الدائم على كل ما هو جديد في مجال العمـل مـن خـلال الأبحاث الموجهة لتطوير المؤسسة.

ثامنًا – القائد وبناء فرق العمل

تلعب جماعات العمل دور أساسيًا في منظمة العمل وذلك من حيث إنجاز المهام والمسئوليات المنوطة بها، إلا أن هذا الدور لا يتبلور بشكل رئيسي من حيث إسهامه وفاعليته إلا بدور القائد الذي يستطيع أن يدرك مهمتين أساسيتين في ديناميكية فرق العمل.

1- بناء فرق العمل من جانب.

2- معرفة أدوار أعضاء هذه الفرق من جانب آخر.

أولاً – بناء فرق العمل

الحث على تكوين فرق العمل الصغيرة وأتباعها كأسلوب دراسة ومعالجة مشاكل العمل مما يبلور ويكرس مبدأ المثابرة والتفاعل الاجتماعي بين أفراد ومنسوبي الجهاز التنظيمي حيث أن فريق العمل بالنسبة للموظف هو مدخله الطبيعي والضروري لمنظمة العمل التي ينتمي إليها وظيفيًا.

لهذا تقوم فرق العمل بدور كبير جدًا من حيث إكساب الفرد (عضو الفريق) مهارات ومعارف متعددة، الأمر الذي يسهل عملية تكيفه ويعزز من استعداده للمشاركة والمساهمة في فريق العمل بأراء ومقترحات جديدة تدعم الجهاز الإداري الذي ينتمي إليه.

وإنطلاقًا من هذا الدور لفرق العمل أو مجموعات العمل الصغيرة، تعد هذه الفرق أو المجموعات بتكوينها كمختبر أو كيان ميكانيكي تتسم من خلاله عملية التفاعل ليس فقط بين أعضاء الفريق إنما أيضًا بين الفريق من جانب والقيادة من جانب آخر.

وعلى هذا الأساس تلعب فرق العمل دورًا في تعزيز التفاعل والتجانس بين الأفراد/ الموظفين من جانب الإدارة كجهاز تنظيمي وعن طريق دعم اتجاه

مفهوم الولاء والالتزام بالمنظمة وأهدافها من جانب آخر وتجنبًا لأن لا يكون فريق العمل مجرد عملية ألية لتكوين مجموعة من الأفراد غير المتفاعلين يجب على القائد عند عزمه على تشكيل أو تكوين فرق العمل أن يأخذ بعين الاعتبار الأسس والقواعد الآتية:

1- تحديد هدف ومهام فريق العمل.
2- تحديد صلاحيات ومسئوليات وكذلك إمكانيات الفريق.
3- تحديد معايير لاختيار أعضاء الفريق.
4- تحديد منسق أو قائد الفريق.
5- تحديد حجم الفريق من حيث عدد أعضائه.
6- تحديد المدة الزمنية لعمل الفريق.
7- تحديد الخصائص والسمات الشخصية لأعضاء الفريق (تجانس/ تغاير).
8- تحديد الأسس التي يقوم عليها التجانس أو التغاير (العمر الزمني – المستوى التعليمي – الخبرة العملية – الخلفية الثقافية – الخلفية الاجتماعية – الاتجاهات).
9- تحديد أسلوب معين للمتابعة.
10- إيجاد معايير محددة ودقيقة لتقييم الإنجاز.

وإنطلاقًا من هذه القواعد الأساسية لبناء فريق العمل يمكن استخلاص بعض المبادئ الرئيسية التي تساعد القائد الإداري في عملية توجيه فريق العمل عند تكوينه واستثمار طاقات الفريق الإنتاجية إلى أقصى حد وذلك بإتباع مجموعة الأسس الإرشادية التالية :

- من أجل تفاعل مثمر بين أعضاء الفريق يفترض أن يكون عدد الفريق لا يزيد عن (8) أشخاص.

- حاول المحافظة على أعضاء الفريق بقدر ما أمكن والمحافظة على وحدته وعدم اشتقاق أعضائه عن بعضهم البعض أو تحيز مجموعة ضد أخرى.
- إذا أردت أن تدفع الفريق في نفس الاتجاه حاول تجنب الخلافات في القيم والمبادئ والتي لها دور كبير لدى الفرد وتثير بعض الحساسيات لديه.
- إذا أردت أن تطور بناء الفريق يجب ملاحظة الأبعاد السلبية الإيجابية ما يقدم/ وما يؤخر الفريق كجماعة.
- إذا أردت فريق عمل مثالي تحتاج إلى وقت وجهد كبير وذلك بناء قيم دقيقة غير قيم العمل نفسه.
- إذا أردت فريق عمل ينتج بكل ما لديه من طاقة ركز جادا على القيم والسلوكيات التي تربط الجماعة كوحدة واحدة، تجمعها روابط المحبة والإخاء.
- إذا أردت فريق عمل ينجز المهام بدقة حاول أن تركز على القيم الأساسية التي تربط معا، أخذاً بعين الاعتبار مقدار نسب التفاوت بين العضو والآخر عامل الوقت والحالات الحرجة.
- حاول معرفة الفروق الفردية لدى أعضاء الفريق والتفاوت في أنماط الشخصية لكل فرد، وشرعية الفروقات بين دور الجنسين، أخذاً بعين الاعتبار بهذه الفروق كعامل أساسي في بناء الفريق.
- إذا أردت فريق عمل ينجز مهام عمله بدقة حاول معرفة قيادته ومدى تفاعلها في الواقع الحقيقي للعمل.
- لا تحكم على الشيء بمجرد النظرة الأولى، تمعن جيدًا بما يدور من خلف الستار لأن ما يراه فرد في الجماعة قد لا يكون ذات أهمية لدى شخص آخر.

- إذا أردت إنجاز عمل في حل المشكلات الإدارية إدفع في تخطي بعض الصعاب حتى ولو أنها سلوكيات غير مرغوب بها على مستوى العلاقات الشخصية بين الأفراد.
- من أجل أن يبقى فريق العمل وحدة متكاملة حاول أن تصمم وتعيد التصميم للعمل خاصة للوظائف والنظم أو الإجراءات غير الملائمة.

2- أدوار أعضاء فريق العمل

تتنوع وتختلف أدوار أعضاء فرق العمل تبعًا لتنوع المهام وكذلك لتنوع القدرات والاستعدادات الشخصية لدى الفرد وميوله وذلك كالتالي:

نمط الشخصية	الخصائص السلوكية
- المثبط يقلل من قيمة الغير ومساهماتهم.	هذا الشخص غير واقعي، هذه حلول عديمة الجدوى هذه أفكار يصعب تنفيذها.
- المرشد يهتم بجودة النتائج ويحترم آراء الغير.	ماذا لو فعلنا كذا، أليس ذلك أفضل.
- المخاطر يتخذ قرارات سريعة وحاسمة	نفذوا الطريقة واهتموا بالنتائج.
- الحذر يتصرف على أساس من التدبير والرؤية.	ماذا لو فشلت هذه الطريقة، دعونا نفكر في الأمر مليا.
- المنسق يهتم بجميع الآراء والأفكار المختلفة وترتيبها وتنظيمها.	- هذه الفكرة ضرورية كمقدمة. - يجب أن تركز على الوسائل بقدر تركيزها على الأهداف.

تاسعًا – تأثير القائد على سلوك مرؤوسيه

يعتبر التأثير والنفوذ أحد المحاور الرئيسية في التعرف على ظاهرة القيادة وفي اكتشاف القائد الناجح، ويعتبر القائد ناجحًا من خلال التعرف على استخدام نفوذه وتأثيره على إتباعه ومرؤوسيه وعليه وجب التعرف على كيف يؤثر القائد على مرؤوسيه ويلاحظ أنه كلما استطاع القائد محاربة أكبر قدر ممكن من هذه الأساليب كما أستطاع أن يضيف إلى مهاراته القيادية رصيدًا أكبر في التأثير على المرؤوسين.

<u>ومن أساليب تأثير القائد على سلوك مرؤوسيه ما يلي:</u>

<u>1- استخدام المدعمات والعقاب</u>

ويقصد بها منح أو سحب الحوافز الإيجابية والسلبية، وتتمثل الحوافز والمدعمات كالأجور التشجيعية والمكافآت والعلاوات والشكر والتقدير والمعلومات هذا بالإضافة إلى استخدام لائحة الجزاءات بما تحتويه من لفت نظر، ولوم وإنذار وخصم من الأجور ونقل وغير ذلك من البنود.

وما يهم هنا هو أن نجيب على هذا السؤال: هل لدى المدير أو القائد الصلاحيات والسلطة لا تستخدم مثل هذه المدعمات، وتمتع المدير أو القائد بصلاحيات في هذا المجال يزيد من قدرته على التأثير، ومن نفوذه على مرؤوسيه وللأسف نجد أن الحال في المنظمات الحكومية سيئ من وجهة نظر من يصنع القرار في استخدام وتوزيع المدعمات والعقاب مقادة لا يسمح للمستويات الإشرافية والإدارية العليا بالقدر المناسب من سلطات وصلاحيات استخدام المدعمات والعقاب.

2- تحديد أهداف العمل

القائد الناجح هو الذي يحدد أهداف العمل لمرؤوسيه ولأفراد الجماعة التـــي يعمل بها، ويشترط في تحديد الأهداف أن تكون محددة، وقابلة للقياس وموضوعية وكمية بقدر الإمكان، ويمتد الأمر إلى إقناع القائد لمرؤوسيه بهــذه الأهــداف وأن يوضحها لهم وأن يربط بين تحقيق هذه الأهداف وبين تحقيق الطموحات والأهداف الشخصية للمرؤوسين.

3- جمع وتحليل ونشر المعلومات

لكي يمارس القائد نفوذاً عاليا عليه أن يحصل على أكبر قدر ممكــن مــن المعلومات التي تمس وتهم جماعته ومرؤوسيه ثم عليه أن يقوم بتحليــل وانتقــاء النافع منها والمؤثر في دافعية وأداء المرؤوسين، فليست كل المعلومــات هامــة ونافعة كما أن مصادر المعلومات تختلف في صدقها وثباتهــا وعلــى القائــد أن يوضح أسلوب إتصال مرؤوسيه بهذه المصادر أو أن يحدد أسلوب عزلهم ومنعهم من الاتصال بهذه المصادر.

4- تحديد أساليب العمل

ويتم ذلك من خلال قيام القائد بوصف مهام العمل وتحديــد طــرق التنفيــذ

وتدريب المرؤوسين وتوجيههم وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة للأداء وتسهيل إمكانية ملاحظة سلوكهم كقدوة يحتذى بها المرؤوسون.

5- تهيئة ظروف العمل

إن قيام القائد بالتأثير في الظروف المحيطة بأفراد الجماعة يمكنه أن يزيــد من نفوذ القائد وتأثيره على مرؤوسيه ويتحقق ذلك من خلال تــأثير القائــد فــي

تصميم جماعات العمل وتصميم أو إعادة تصميم مكان العمل من آلات ومكاتب وستائر وأماكن أكل ونظافة وتهوية وإضاءة وغيرها من الطرق.

6- تقديم النصح والخبرة والمشورة

يوجه المرؤوسين من فترة لأخرى مشاكلا، وعليهم أن يحصلوا على خبرة ومشورة الآخرين في هذا المجال وقيام الرئيس بتقديم نصيحته في الوقت المناسب تكسبه نفوذ أو تأثيرًا على مرؤوسيه وشيوع هذا الأمر بين المرؤوسين تشيع ثقة واحترام وقبول المرؤوسين لخبرة ونصيحة قائدهم في المواقف المشابهة.

7- إشراك الآخرين في الأمور التي تهمهم

يتميز القائد الناجح بإشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات التي تمسهم بالمشاركة في الظروف المناسبة تشعر المرؤوسين بالرضا والاعتزاز بأنفسهم.

إلا أن صور المشاركة تختلف واختيار صور المشاركة، وتحديد من المرؤوسين سيتم إشراكهم يتأثر بعوامل كثيرة منها على سبيل المثال كفاءة المرؤوسين.

8- تحميس ورفع دافعية المرؤوسين

يواجه القائد مرؤوسين ذوي دافعية وحماس منخفض لأداء العمل من وقت لآخر وأن الأفراد تختلف دافعيتهم من وقت لآخر، وعلى القائد الناجح أن يتغلب على ذلك بعدة طرق منها أن يدرس حاجات المرؤوسين وأن يساعدهم في تحديد أهدافهم وأن يشعرهم بالعدالة وأن يشرح لهم أمالهم.

الفصل الخامس

القائد الإدارى

مقدمة

أولاً: صفات القائد الإدارى

ثانيا: خصائص القائد الإدارى

ثالثا: وظائف القائد الإدارى

رابعا: طرق اختيار القائد الإدارى

خامسا: العوامل الشخصية المرتبطة بالقيادة

الفصل الخامس
القائد الإدارى

مقدمة :

إن القائد هو عضو من أعضاء الجماعة يتبعه الآخرون ويكون تأثيره فى أعضاء الجماعة أكبر من تأثير أى عضو آخر فيها ذلك من حيث تحديد هدف الجماعة وتنفيذ هذا الهدف وتغيير سلوكهم وتوجيهه وضبطه ذلك بحكم مركزه فى الجماعة أو خبرته أو خصائصه الشخصية.

ويمكن فهم القيادة إذا فهمنا العلاقة بين ثلاثة عناصر متداخلة وهى القائد بخصائصه التى يدخل فيها ؟؟؟؟ وإدراكاته وإمكاناته التى تساعد على تحقيق أهداف الجماعة وكذلك الموقف ويتضمن الوظائف والأحداث المرغوب تحقيقها وغيرها من الظروف وأيضا الإتباع بخصائصهم.

إن قدرة الفرد على القيادة الفعالة هى تدريجية وتزداد خطوة خطوة مع معنى الوقت وأن أفضل الطرق لأن تصبح قائدًا بارزًا هو تنمية وتطوير مهاراتك القيادية.

وتعد القيادة شيئًا يمكن ملاحظته كما أنها تمثل مجموعة من الممارسات التى يمكن تعلمها، فالإنسان يستطيع تعلم القيادة كما يستطيع تعلم أن يصبح طبيبًا أو مهندسًا والقيادة تعتبر من ؟؟؟؟ فكل فرد لديه القدرة على القيادة فثقة الإنسان فى قدرته القيادية هى التى توصله إلى مستوى قيادى بارز وهناك العديد من الفرص المتاحة لاكتساب وتعلم الخبرات والمهارات القيادية.

وبالرغم من أن كل فرد لديه القدرة على القيادة فإنه ليس فى إمكان أى فرد أن يصبحك قائدًا رسميًا جيدًا فمن يريد أن يكون قائدًا يعمل جاهدًا على تحقيق ذلك دون اعتبار لعمره ولجنسه ولعرقه ولجنسيته فالقيادة تعتمد على

الإرادة الحرة فلو كان لديك الإرادة لأن تصبح قائدًا فسوف تجد كل السبل التى توصلك إلى تلك المنزلة، وبالطبع فليس كل من يريد أن يكون قائدًا يكون قائدًا جيدًا، فالقادة الجيدين يرتفعون إلى القمة رغم نقاط ضعفهم بين القادة السيئين يعتمدون على بريق الشخصية وأيضا على التهديدات والعنف فى فرض آرائهم على الآخرين فالقادة السيئين هم الذين يفشلون فى تناول نقاط ضعفهم.

أولا: صفات القائد الإدارى:

إن القائد الإدارى الفعال هو الذى يمتلك القدرة على إحداث التغيير ورفع مستوى كفاءة المنظمة لمواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة.

كما أن العاملين فى المنظمة يلعبون أدوارًا مهمة وبارزة فى تحقيق أهدافها ولهذا فإن معظم القادة الإداريين على اختلاف مستوياتهم ومواقعهم يحاولون دائمًا انتقاء القوى البشرية الجيدة هى أفضل موارد المنظمة ومن دونهم تفتقد المنظمة قدرتها على مزاولة نشاطاتها الاقتصادية واستمرار دخولها لأسواق المنافسة المحلية والعالمية.

<u>وأنه من أهم الصفات التى يجب توافرها فى القائد الإدارى هى كالتالى:</u>

1- فاعليته مع الناس وتوجيههم والحصول على تعاونهم وتكييف سلوكهم مع الظروف.
2- الثقة فى النفس والنضوج الانفعالى ويظهر ذلك من تقبل النقد من الرؤساء والمرؤوسين والسعى وراء الأفكار الجديدة، مقاومة الضغوط من أعلى ومن أسفل تجنب التصرفات الانفعالية والحصول على احترام الآخرين وتقييم الجدل موضوعيا وبحذر.
3- عدم الطموح الزائد لأن الطموح فى مستوى معين ضرورى لتحمل المسئولية أما الطموح الزائد للحصول على السلطة فيه خطورة.

4- الحيوية واللياقة الصحية، تساعد على اتخاذ قرارات صائبة سليمة وتبنى العلاقات على أساس منير والعكس صحيح.
5- المعرفة الفنية والإدارية تساعدهم فى كيفية استخدام المعلومات فى مواقف معينة، وتساعد على تفويض السلطة للآخرين مع مراعاة ألا يطغى أحد الجانبين فى المعرفة على الأخر لأن كل منهما ضروريا.
6- الخبرة السابقة للقائد، فالنجاح السابق يؤدى إلى السمعة الحسنة وهى بدورها ضرورية لثقة الآخرين وثقة النفس.
7- الإيمان بالعمل: ويتطلب هذا الاهتمام والتعاطف مع الآخرين العمل بالإضافة إلى تقييم الأداء وتحديد التغييرات المطلوبة وتنسيق الجهود والاعتراف بالأولويات.
8- الحكم الصائب على الأمور والمعرفة، ويكون ذلك فى الموضوعات والمواقف الإدارية والتنظيمية التى تحوى أكثر من تخصص وليس فقط فى الخلفيات الفنية المختلفة.

ولعل هذه الصفات تشكل الحد الأدنى من الصفات التى يجب توافرها فى القائد الإدارى ولا تضمن نجاحه بالضرورة ولكنها فى الأعم والأغلب حدودا لما يستطيع أن يفعله.

وبالإضافة إلى صفات القائد الإدارى ففى دراسة قام بها وفرد 1965 Waffard بعنوان (تحليل السلوك الإدارى) حيث حاولت هذه الدراسة تحديد الأبعاد الرئيسية للصفات الإدارية للقائد عن طريق استطلاع آراء 136 شخصًا وخلصت إلى استنتاج خمس صفات إدارية للقائد وهى كالتالى:

1- صفة الاهتمام بأمن وحماية المنظمة ومراعاة طموحات الموظفين من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم وهذه الصفة القيادية تحقق ثلاث وظائف إدارية رئيسية وهى كالتالى:

أ. التخطيط.

ب. التنظيم.

ج. الرقابة.

2- صفة المحافظة على النظام والدقة وذلك عن طريق تنفيذ لوائح وأنظمة المنظمة ويمارس السلطة الإدارية المكلف بها على موظفيه ويستعمل الإشراف المباشر عليهم.

3- صفة التفاعل مع الموظفين ويتخذ منهم أصدقاء ويتحدث معهم.

4- صفة الإنجاز من خلال العمل بحذر لحماية نفسه والموظفين والمنظمة من أى فشل قد يقع.

5- صفة الاعتزاز بالنفس حيث يظهر الشعور بالثقة والقدرة على الإسهام فى تحقيق أهداف المنظمة.

ثانيًا: خصائص القائد الإدارى

يتميز القائد الإدارى بخبراته العلمية وقدرته على قيادة مؤسسته انطلاقًا من الإطار العلمى للمعرفة الإدارية والقدرة على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وهو فى مركزه الإدارى يجمع جهود الأفراد وينسقها بشكل فعال لإيصال مؤسسته إلى أهدافها المرسومة هذا هو القائد الإدارى الذى يمكن إعداده عن طريق التعليم والتدريب وتطوير مهاراته وإكساب خصائص ضرورية لوظيفته تتعلق بالأمور التالية:

1- تفهم معنى المسئولية فى كافة المستويات الإدارية ليتمكن من اتخاذ القرارات السليمة.

2- استطلاع آراء الآخرين والحكم على السليم منها وما هو فى صالح المؤسسة وأن للقرارات الجماعية منزلة مرموقة فى الإدارة الحديثة ينبغى عدم تجاهلها.

3- التعرف على سلوك الأفراد والقدرة على التأثير فيهم لمعاونتهم على تطوير معارفهم وزيادة كفاياتهم العلمية والفكرية وحفزهم على زيادة الإنتاج.

4- قدرة التعبير عن نفسه كتابيًا وشفهيًا وبشكل منطقى يقنع به الآخرين بأهمية قراراته من الناحية التطبيقية.

5- الصبر والجلد وعدم الاستكانة إلى الكسل لأن القائد الإدارى مسئول عن الوصول بالمؤسسة إلى أهدافها حيث يتطلب هذا الأمر التطبع بالعمل الجاد.

وهناك أيضا مجموعة من الخصائص المفروض توافرها فى القائد الإدارى ولكنها فى هذه الحالة عوامل شخصية وفى غالب الأحوال موروثة ولكن يمكن تطويرها.

ومن أهم هذه الخصائص ما يلى:

1- القدرة العقلية.

2- التفكير الإبداعى.

3- القدرة الجسدية التى تستلزمها ساعات العمل الطويلة.

4- القدرة على إصدار أحكام سليمة وبعيدة عن الخيالات والأوهام.

5- الثقة بالنفس وللسيطرة على المرؤوسين وتوجيههم.

6- الهدوء النفسى والابتعاد عن الغوغائية.

ثالثًا: وظائف القائد الإدارى

تتمثل وظائف القائد الإدارى فى الوظائف التالية:

1- القائد كمخطط

يقوم القائد باتخاذ موقف المخطط لتقرير أى الأساليب والسبل التى تسلكها جماعته وذلك بغرض تحقيق أهدافها وعادة ما يكون القائد هو الأمين الوحيد على خطة الجماعة فهو وحده العارف بالخطة وتفاصيلها أما المرؤوسين فإنهم غالبا قد يعرفون بعض التفاصيل دون الأخرى.

2- **القائد كمحكم**

عن موافقته أعضاء المنظمة على عمل معين أو ؟؟؟؟ ما أو يحدث خلاف بينهم فإن القائد يقوم بحل هذه المشكلة عن طريق التحكيم أو يقوم هو من جانبه باتخاذ قرار معين يحافظ على استقرار المنشأة.

3- **القائد كمنفذ**

القائد يقوم بمراقبة المنجزات الناتجة عن جهود المرؤوسين وليس بالضرورة أن يقوم القائد بالتنفيذ بنفسه بل يمكنه أن يعهد به إلى أفراد آخرين من جماعته وفى أحيان كثيرة قد يضطر القائد إلى القيام ببعض المسئوليات بنفسه إذ أن ذلك قد يعطل من وظائف الجماعة وحيويتها إذا تولى القائد بتنفيذ معظم المسئوليات التى من المفروض أن يوكل غيره القيام بها.

4- **القائد كصانع لسياسة الجماعة**

بصفة عامة تنبع أهداف الجماعة وسياستها من السلطة الأعلى فى الجماعة كما فى الجماعات العسكرية أو شبه العسكرية مع وجود مساحة لاستشارة القائد فى المستوى الإدارى الأدنى، أو قد تنبع من أدنى، بمعنى أن تتخذ القرارات عن طريق أفراد المنظمة تحت إشراف وتوجيه وترشيد المناقشات بين أفراد الجماعة أو تنبع من القائد نفسه حيث تكون له صلاحيات اتخاذ القرار المناسب.

5- **القائد كقوة دافعة**

تحتاج أى منظمة فى بداية إنشائها إلى قوة محركة كما أن زيادة فاعلية أى تنظيم لابد وأن تستمد منابعها من قوى دافعة، وتلك القوى يمثلها القادة فى منظماتهم، فهم الذين يمدون مرؤوسيهم بالحوافز المثيرة للسلوك وفقا لما تستهدفه المنظمة.

6- القائد كخبير

ينظر إلى القائد على أنه موضع الخبرة وعندما يتطلب الأمر تخصصًا فنيًا أو دقيقًا فإن القائد سيعتمد حينئذ على الاستشارة الفنية.

7- القائد كمثل يحتذى به

القائد فى معظم الجماعات يمثل نموذجًا أو مثالاً للاحتذاء به، فمثلا القائد العسكرى الذى يقود جماعته ويتقدمهم فى المعركة هو نموذج مطلوب الاقتداء به وكذلك يمثل رجل الدين مثالا ونموذجا للفضيلة.

8- القائد رمز الجماعة

إن أى جماعة تميز نفسها ببعض الشعارات أو الأزياء الموحدة أو الفكر المشترك والقائد يشارك جماعته فى ذلك فهو يشارك إذن فى وحدة تماسك جماعته.

9- القائد كمثيب ومعاقب

من أبرز وظائف القائد منح الثواب وإنزال العقاب كل على من يستحقه فقد يكون الثواب فى صورة ترفية عضو الجماعة وتصعيده إلى مركز أعلى فى ترتيب الجماعة وقد يكون العقاب بالحرمان من ميزة يتمتع بها ذلك العضو.

10- القائد كممثل خارجى للجماعة

لما كان من المستحيل تقريبا أن يتم التعامل مع الجماعات الأخرى عن طريق جميع أفراد الجماعات لذا يلزم أن يقوم شخص معين بتمثيل الجماعة فى علاقاتها الخارجية، أى أن يكون متحدثا رسميا باسم الجماعة.

11- القائد حكم ووسيط

عند حدوث نزاع ما أو صراع داخل الجماعة فإنه لابد من وجود فرد واحد يأخذ دورًا للوساطة والحكم بحيث أن يكون ذلك الفرد متفقا عليه من غالبية

أفراد الجماعة للقيام بدور القاضى ذلك من شأنه أن يقلل من الشقاق بين أفراد الجماعة.

12- القائد كمصدر عقائد الجماعة

إذا كان فكر القائد هو المصدر العقائدى للجماعة تستبقى منه مثلها العقائدية وتكون عقائد الجماعة نتاجًا لفكر القائد وفى نفس الوقت ثمة اتفاق بين أفكار الجماعة وأفكار القائد فإن ذلك يمثل مزيد من الاتساق والتفاعل والحيوية داخل الجماعة.

13- القائد كصورة أبوية

من خلال الأدوار المتعددة للقائد فإنه يمثل دور الأب بالنسبة لأعضاء الجماعة فهو يمثل فكرة التوحد والتقمص داخل الجماعة.

وبالإضافة إلى هذه الوظائف للقائد يحدد (كرتس وكرتشفيلد) وهى من الباحثين البارزين فى علم النفس الاجتماعى وظائف القائد فيما يلى:

1- القائد منفذ.
2- القائد مخطط.
3- القائد صانع سياسة.
4- القائد خبير.
5- القائد ممثل خارجي للجماعة.
6- القائد متحكم فى العلاقات الداخلية بين أعضاء الجماعة.
7- القائد مانع للمكافآت وموقع للعقوبات فى الجماعة.
8- القائد حكم ووسيط بين أعضاء الجماعة.
9- القائد مثال ونموذج أمام أعضاء الجماعة.
10- القائد رمز للجماعة.
11- القائد متحمل للمسئولية.

12- القائد منظم أيديولوجى.

13- القائد صورة والدية لأفراد الجماعة.

14- القائد كبش فداء لأعضاء الجماعة.

<u>وبذلك تتلخص أهم وظائف القائد فيما يلى:</u>

التخطيط للأهداف القريبة والبعيدة المدى، والتى تنشد الجماعة تحقيقها وصنع السياسة.. فالقائد هذا يتحرك فى إطار تحدد فيه الأهداف من مصادر ثلاثة هى كالتالى:

1- مصادر فوقية من السلطات العليا للجماعة كما فى الجماعات العسكرية.

2- مصادر تحتية تنبع من قرار أعضاء الجماعة ككل ومن القائد نفسه حيث تفوضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها فى حالة الثقة الكاملة فيه فينفرد بوضع السياسة.

3- الأيديولوجية حيث ينظر إلى القائد على أنه أيديولوجى عقائدى فهو يعمل في كثير من الأحيان كمصدر لأفكار ومعتقدات وقيم أعضاء الجماعة.

4- الخبرة حيث ينظر للقائد كخبير وكمصدر للخبرة الفنية والإدارية والمعرفة فى الجماعة.

5- الإدارة والتنفيذ من حيث القيام بتحريك التفاعل الاجتماعى داخل الجماعة وتنسيق سياسات وأهداف الجماعة علاوة على مراقبة تنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف.

وبالإضافة إلى الوظائف التالية فالقائد من وجهة النظر الوظيفية يمثل الحكم والوساطة فيما ينشب من صراعات داخل الجماعة، وأيضا القائد هو مصدر للثواب والعقاب داخل الجماعة، يهدف الحفاظ على النظام والضبط والربط داخلها علاوة على كونه صورة للأب ونموذج للاحتذاء به ورمز للجماعة.

رابعًا: طرق اختيار القائد الإدارى

إن هناك طرق عدة لاختيار القائد الذى يعتبر الروح المحركة للإدارة وبناء على تعدد تلك الطرق فقد تقتصر المنظمات على استخدام طريقة واحدة منها.

وقد تتعدد طرق الاختيار حسب ظروف وأوضاع المنظمة وطبيعة العمل بها ونوعية ومستوى الوظيفة المطلوب شغلها وحسبما جرت عليه التقاليد أو الأصول السياسية المطبقة فى الدول من تلك الطرق ما يلى:

1- الحرية المطلقة فى الاختيار

وهذا يعنى أنه على الحاكم أن يختار معاونين الإداريين من بين أنصاره بحرية مطلقة دون تدخل من أحد وإنما يرجع ذلك إلى اعتبارات معينة بالنسبة للحاكم.

2- الطريقة الارستقراطية

وتقوم هذه الطريقة على أساس اختيار الأشخاص الذين يشغلون مركزًا اجتماعيًا مرموقًا أو الذين ينتمون إلى عائلات معروفة لتعيينهم فى الوظائف العليا بالدولة أو بالشركات أو المؤسسات اعتماد على ما يتعلموا به من جاه ونفوذ كبيرين.

ولقد انتشرت هذه الطريقة فى عصور الإقطاع فى القرون الوسطى ومازالت سائدة فى بعض الدول التى لم يتطور فيها الوعى الإدارى إلى الدرجة التى تسمح بالبحث عن طريق آخر أكثر صلاحية لشغل الوظائف القيادية.

3- طريقة الانتخاب

وهى على عكس الطريقة السابقة وهى تعتمد على اختيار الأفراد ولقادتهم بأنفسهم بطريقة الانتخاب الحر المباشر.

وهذه الطريقة تعد من أكثر طرق الاختيار ديمقراطية إلا أن البعض يصيب عليها.

ويرى جلادن أنها طريقة سليمة من الناحية العملية لأن حب الجماهير وتفتحها ليس دليلا قاطعا على الموهبة الإدارية خاصة أن هذه الانتخابات تقوم غالبا على الدورية فى شغل المناصب الإدارية الأمر الذى لا يساعد على استكمال مقومات القيادة.

4- طريقة المقابلات والاختبارات الشخصية

وهى من الطرق الشائعة للاختيار سواء على مستوى القادة الإداريين أو ما دون ذلك من المستويات وهى عادة ما تكون اختبارات شفوية شاملة تتضمن اختبار الشخصية المرشح وتصرفاته ولياقته فى الحديث وثقافته ومعلوماته العامة وخبراته.

5- طريقة الإعداد الأكاديمى

وتقوم هذه الطريقة على أساس إنشاء بعض المعاهد الإدارية المتخصصة التى يلتحق بها الطلبة ذوى القدرات الخاصة والكفاءات المالية ويتلقون بها تدريبات ودراسات إدارية متنوعة ذات مستوى علمى وعملى دقيق ليخرجوا منها وهم مؤهلون من الوجهة العملية لشغل الوظائف القيادية المختلفة.

ومن أمثلة تلك المعاهد المدرسة الوطنية للإدارة فى فرنسا والمعهد القومى للتنمية الإدارية ومعاهد إعداد القادة فى مصر.

6- طريقة الترقية

وتعتمد هذه الطريقة على الوسيلة المعتادة فى شغل الوظائف الخالية داخل المنظمات فى دول كثيرة، وهى وسيلة للترقية إلى الوظيفة الخالية من بين شاغلى الوظائف فى المستوى البعدى مباشرة على أن تتوفر شروط الترقية فى الشخص.

وتتميز هذه الطريقة بالبساطة والسهولة وتعد من أكثر طرق اختيار القادة انتشار وتتيح الفرص أمام العاملين للصعود إلى المستويات الأعلى بعد ؟؟؟؟ واكتسابه الخبرة فى العمل لفترة معينة.

ذلك فى مجمله يمثل طرق اختيار القادة الإداريين وفى الواقع أن لكل طريقة مزايا وعيوب وبالتالى يتم اختيار أحداها على أساس التطوير الذى يرى به المسئولين أهمية أحداها دون الأخرى.

ولاشك أن براعة القائد الفعال تتمثل فى تحليل كل موقف والأفراد الذين يتضمنهم هذا الموقف لكى يقدر أى نوع من القيادة تكون أكثر مناسبة لذلك الموقف.. ففى كل موقف إدارى تتفاعل ثلاثة متغيرات رئيسية تؤثر فى اختيار نمط القيادة الملائم وهى كالتالى:

1- <u>المتغير الأول</u>: وهو القائد ذاته من ناحية قدراته ومهاراته ومقومات سيكولوجيته واتجاهاته.

2- <u>المتغير الثانى</u>: يتمثل فى المرؤوسين من ناحية دوافعهم وحاجاتهم واتجاهاتهم وميولهم ومشاعرهم.

3- <u>المتغير الثالث</u>: الظروف المحيطة بالموقف والمؤثر عليه من جانب ظروف المشكلة وأبعادها والعوامل التى تؤثر فيها ومدى رؤية المنظمة لاتخاذ قرارات بشأنها.

وفى كل ذلك يعتمد القائد على علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه ومعتمد أيضا على مهاراته ومعرفته الفنية.

خامساً: العوامل الشخصية المرتبطة بالقيادة

قد حدد ستوجديل Stogdill ستة قوائم من العوامل المرتبطة بشخصية القيادة وهى:

1- **المقدرة**

وتشمل الذكاء وطلاقة اللسان والانتباه والأصالة والعدالة.

2- **الإنجاز**

وتشمل التعليم والمعرفة العزيزة والقدرة على إنجاز الأعمال بدقة وبراعة.

3- **المسئولية**

وتشمل الثقة بالنفس والاعتماد عليها والمبادأة والمثابرة والسيطرة والرغبة فى التفوق.

4- **المشاركة**

وتشمل النشاط وحب الحياة الاجتماعية والتعاون والقدرة على التكيف وروح الفكاهة.

5- **المكانة**

وتشمل الوضع الاجتماعى والاقتصادى والشعبية.

6- **الموقف**

ويشمل المستوى العقلى وكافة مهارات وحاجات واهتمامات التابعين والأهداف المطلوب انجازها.

الفصل السادس

السلوك القيادى

مقدمة

أولاً: مفهوم السلوك القيادى

ثانيًا: خصائص السلوك القيادى

ثالثًا: أبعاد السلوك القيادى

رابعًا: محددات السلوك المهارى للقيادة

خامسًا: قائمة السلوك القيادى

سادسًا: مكونات السلوك القيادى

سابعًا: العوامل المحددة للسلوك القيادى

ثامنًا: الظروف الاجتماعية التى تخلق القيادة

تاسعًا: التنشئة الاجتماعية فى بناء شخصية قيادية

الفصل السادس
السلوك القيادى

مقدمة

إن القيادة هى القيام بتلك الأعمال التى تساعد الجماعة على تحقيق أهدفها وهى الأعمال التى تسمى بالوظائف الاجتماعية أى أن القيادة تشمل ما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم فى تحديد أهدافها وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وزيادة التفاعل بين أعضاء الجماعة فى حفظ تماسكها فالقيادة إذن قد يؤديها عضو واحد أو أعضاء كثيرون من أعضاء الجماعة.

والقيادة فى ضوء هذه النظرية تتحدد من حيث الوظائف والأشخاص القائمين بها طبقا للظروف التى تختلف من جماعة لأخرى فالقائد من وجهة نظر الوظيفة يمثل الحكم والوساطة فيما ينشب من صراعات داخل الجماعة وأيضا القائد هو مصدر للثواب والعقاب داخل الجماعة بهدف الحفاظ على النظام والضبط والربط داخلها علاوة على كونه صورة للأب ونموذج للاحتذاء به ورمز للجماعة.

وأن سلوكيات القائد تتحدد بشدة من خلال دوافع داخلية أكثر من المواقف الخارجية التى يتعرض لها من الآخرين وبعبارة أخرى فإن من خصائص القائد الفعال التغلب على العوامل الخارجية التى تحد من سلوكه وتكون عائقًا فى طريقه.

والقائد يقود الجماعة فى تحديد الأهداف والتخطيط وتنفيذ العمل وتحقيق التقدم فى الأداء ووضع معايير يقاس بها هذا الأداء ويسعى القائد إلى الحفاظ على وحدة الجماعة وإحساس أفرادها بلذة الإنجاز.

ولما كان السلوك القيادى نمطًا مميزًا من أنماط السلوك الإنسانى البالغ التعقيد والمتعدد الجوانب، فقد اختلف وجهات انظر إزاء تعريف وتحديد ما المقصود بالسلوك الإنسانى.

وقد أدى هذا السلوك القيادى إلى اهتمام علماء النفس وعلماء الاجتماع بالجوانب الإنسانية والتفاعل الاجتماعى بين الأفراد العاملين وتلبية حاجاتهم النفسية والاجتماعية وتعاونهم فى سبيل تحقيق أهداف المؤسسة التربوية التى ينتمون إليها.

ويعتبر هذا الاتجاه الجديد امتدادًا طبيعيًا لنظرية العلاقات الإنسانية حيث يقرر أن مصلحة المؤسسة ومصالح الأفراد العاملين فيها يجب أن تكون متطابقة وهذا الاتجاه لا يؤمن فى الحقيقة بأن الروح المعنوية وتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين هى أمور يمكن توافرها بسهولة بل يرى أنها تخضع للبحث العلمى والتفسير الموضوعى ولذلك يمكن إيجادها وإثارتها بالحفز والتعزيز أى بتأثير مكافأة العاملين وتلبية مزيد من حاجاتهم كما اقتربوا من مستويات إنتاجية أعلى.

وتقترح نظرية السلوك التنظيمى فى الإدارة استخدام جميع أنواع الحوافز من مادية ومعنوية تحفز العاملين بإرادتهم الحرة نحو التعاون والتواصل آخذة فى الاعتبار إيجاد نوع من التوازن من ظروف العمل بين الجوانب الرسمية للقرار الإدارى والجوانب الإنسانية.

أولاً: مفهوم السلوك القيادى

يعد السلوك القيادى بشكل عام سلوكًا فرديًا وإنسانيًا وهو كل ما يفعله الإنسان ويقوله، وكل ما يصدر عنه من نشاط عقلى، وكل ما يشعر به من تأثيرات وجدانية انفعالية.

ويعرف ساشكن وبروك Sashkin & Bruke 1990 السلوك القيادى من منظور الرؤية القيادية بأنه السلوك التنظيمى الذى يعنى بالكيفية التى يستطيع بها القائد مساعدة المؤسسة على التكيف بفاعلية أكبر وتحقيق أهدافها وجعل أعضائها يعملون معا فى حين يحتفظون بمجموعة من القيم والمعتقدات.

ويضيف الزهرانى 1992 أن السلوك القيادى هو كل ما يصدر عن القائد من تصرفات تؤثر فى سلوك ومشاعر الجماعة وتحقق التعاون والتفاعل بين أفرادها بهدف تحقيق الأهداف المنشودة.

وهذا التعريف يؤكد أهمية تحقيق الأهداف من خلال السلوك المؤثر للقائد فى اتجاهات ومشاعر العاملين.

كما يعرف أيضا السلوك القيادى بأنه مجموعة الأعمال والإجراءات والأفكار والرؤى والتصرفات والصفات الشخصية التى يمكن أن يقوم بها أو يمتلكها الأعضاء من أجل تحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها.

ثانياً: خصائص السلوك القيادى

يتميز السلوك القيادى بصورة عامة ببعض الخصائص أهمها:

1- التخطيط والتنظيم

يضطلع القائد بالاشتراك مع أعضاء جماعته بأكبر قدر من عملية التخطيط لسلوك جماعته وتنظيم هذا السلوك وتوجيهه والتركيز على تحقيق الأهداف.

2- السيطرة

لدى القائد الرغبة الدائمة أكثر من أى فرد فى الجماعة فى إعطاء الأوامر وعلو المكانة الاجتماعية وتركيز السلطة فى يده.

3- **المبادأة أو الابتكار**

يتوقع أفراد الجماعة من القائد أن يكون أكثرهم قدرة على الابتكار فى المواقف الاجتماعية وأعلاهم قدرة على المبادرة بالعمل والتصرف ويتوقع أفراد الجماعة من القائد قدرة عالية من المثابرة وقوة الاحتمال فى مواجهة المواقف المختلفة.

4- **التفاعل الاجتماعى**

تتوقع الجماعة من قائدها أن يكون أكثر الأعضاء نشاطًا وفاعلية وإيجابية وذكاءًا اجتماعيًا وثباتًا فى استجاباته الانفعالية.

5- **التكامل**

ويقصد به قدرة القائد على تخفيف حدة التوتر وجمع شمل أعضاء الجماعة وتدعيم وجهات النظر المتعددة فى جماعته وتفهمها.

6- **التمثيل الخارجى للجماعة**

يعتبر القائد ممثلاً رسميًا للجماعة وسفير لها لدى الجماعات الأخرى.

7- **الإعلام**

يمثل القائد الشخصية الإعلامية فى جماعته، فهو المسئول عن إطلاع جماعته على حقائق الأمور وإمدادهم بالمعلومات الضرورية التى تهم أفراد جماعته.

8- **العلاقات العامة**

يعمل القائد كضابط للعلاقات الداخلية بين أعضاء الجماعة بعضهم وبعض ويعمل كحارس ورقيب على سلامة التماسك الاجتماعى.

9- **التوافق النفسى والاجتماعى**

على القائد إقامة علاقات اجتماعية متوازنة بينه وبين أعضاء جماعته

ويرتبط ذلك بمدى ثباته الانفعالى وتقبله للنقد بروح طيبة والاعتراف بالأخطاء والمبادرة إلى إصلاحها.

وعلاوة على ذلك لابد أن يتحلى القائد ببعض السلوك الأخلاقى مما يزيد من قدرته على القيادة كالمساواة والعدالة بين أعضاء جماعته بصرف النظر عن الجنس أو الدين وغير ذلك والبعد عن التعصب والتسلط والموضوعية فى الحكم على إنجازات الأعضاء وتقبل الآراء الأخرى وتفهمها والبعد عن التسلط مع التواضع وعدم تقبل النفاق أو تشجيعه.

ثالثًا: أبعاد السلوك القيادى

ركز بعض الباحثين جهودهم فى دراسة السلوك القيادى نفسه ليتعرفوا على ما يقوم به القائد من سلوك وتصرفات من ذلك أن هامفيل رأى للسلوك القيادى تسعة أبعاد رئيسية هى كالتالى:

1- **المبادأة**

ويقصد بها أن القائد ينتظر منه أن يكون أكثر أعضاء للجماعة إسهامًا فى الأفكار التى تصبح موضوعًا للنقاش فيها كما أنه أول من يهتم بالسلوك الذى يصدر عن الجماعة وتمضى فى سبيله.

2- **العضوية**

ويقصد به درجة تفاعل القائد مع غيره من أعضاء الجماعة ودرجة مخالطته وتبادله للخدمات معهم فى جو ألفة غير رسمى.

3- **التمثيل**

درجة إنغماس القائد فى الدفاع عن جماعته وفى العمل من أجلها وتحقيق مصالحها.

4- **التكامل**

مقدار ما يصدر عن القائد من أعمال لا تستهدف مصالحه الفردية.

وأعمالا لا يقصد بها إشاعة جو من المحبة والسرور بين الأعضاء وإنقاص حدة ما بينهم من خلافات وكذلك درجة تأليفه بين الفرد وجماعته.

5- **التنظيم**

قدرة القائد على أن يحدد عمله وعمل الجماعة على أن يخطط لهذه الأعمال وينظمها.

6- **السيطرة**

مقدر السيطرة والسيادة التى يفرضها القائد على جماعته وهى تعمل أو تتخذ القرارات أو تعبر عن رأيها.

7- **تبادل الإعلام**

درجة إسهام القائد فى توصيل المعلومات إلى أعضاء الجماعة واستقائها منهم وتسهيله لتبادل المعلومات بين أفراد الجماعة بعضهم بعضا وكذلك درجة عمله بما يتصل بها من الأمور.

8- **الاعتراف**

درجة إنغماس القائد فى التعبير عن تقبله واعترافه بأعضاء الجماعة ورفضه أو عدم تقبله لهم.

9- **الإنتاج**

ويقصد به فرض القائد لمستويات من الإنتاج يقتضى منهم بلوغها وتشجيعه لهم على أن يبذلوا جهدًا أكبر فى سبيل الغاية المشتركة.

رابعًا: محددات السلوك المهارى للقيادة

يحدد السلوك المهارى للقيادة فى التالى:

1- ألا تؤثر مشكلاته الذاتية فى أعماله.

2- ألا يكون عمله مع الناس وسيلة لإشباع رغباته أو ميوله الشخصية.

3- لا يزج بنفسه فى وعود لا مبرر لها وإذا وعد وجب عليه تنفيذ وعوده.

4- أن يكون متفهمًا لحدود علاقاته المهنية بالناس حتى لا تتطور إلى علاقات شخصية بل تبقى وتستمر كعلاقة إنسانية.

5- أن يكون موضع ثقة ويحتفظ بسرية ما لديه من معلومات عمن يقوم بالتعامل معهم.

6- أن يكون تعامله مع الناس طبقا لعاداتهم وتقاليدهم وقيمهم ومعاييرهم الأخلاقية إلى أن يستطيع تغيير أو تعديل ما يستلزم ذلك منها.

خامساً: قائمة السلوك القيادى

تتمثل قائمة السلوك القيادى فى الجوانب التالية:

1- تحمل المسئولية.

2- التعاون.

3- السيطرة على الموقف.

4- المبادرة.

5- الثبات الانفعالى.

6- الإنجاز.

7- حب الزملاء.

8- الهدوء النشط.

9- الروح المعنوية.

10- التحليل الناقد.

سادسًا: مكونات السلوك القيادى

يمكن تعريف القيادة بأنها السلوك الذى يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف معين.

وهناك مكونات رئيسية لهذا السلوك تتمثل فى:

1- المبادأة: أى تملك القائد لزمام الموقف.
2- العضوية: أى اختلاطه بأعضاء الجماعة.
3- التمثيل: أى دفاعه عن جماعته وتمثيله لها.
4- التكامل: أى العمل على تخفيف حدة الصراع بين أعضاء الجماعة.
5- التنظيم: أى تحديد سلوك الأفراد أو الجماعة فى اتخاذ القرارات أو التعبير عن الرأى.
6- الاتصال: أى تبادل المعلومات بينه وبين أعضاء الجماعة.
7- التقدير: أى تأييد أو مخالفة أعضاء الجماعة.
8- الإنتاج: أى تحديد مستويات الجهد والإنجاز.

ويمكن تعريف القيادة أيضًا بأنها القدرة على إحداث تأثير فى الأشخاص عن طريق الاتصال وتوجيههم لتحقيق أحد الأهداف.

سابعًا: العوامل المحددة للسلوك القيادى

لا يجب أن يقتصر فهمنا لدينا ؟؟؟؟ القيادة على دراسة القوى أو العوامل التى تؤدى إلى القيادة بل يجب أيضا ن نأخذ فى الحسبان تلك القوى التى تحدد سلوك القائد بمجرد اختياره وتوجد طرقا مختلفة للقيادة تختلف عن بعضها فى درجة التوجيه و؟؟؟؟ التحكم وأن هذه الطرق تتدرج من القوة العنيفة إلى الإرشاد برفق وقد يستخدم القائد التهديد بالقوة أو إلقاء الأوامر أو قد يستخدم طرق الإغراء والإقناع وتقديم الاقتراحات أو قد يستطيع أن يهيئ الظروف التى تؤدى إلى

استجابة الإتباع بالطريقة التى يرغبها القائد والذى يهمنا فى هذا المجال هو اكتشاف أنواع القوى سواء أكانت مرغوبة أو غير مرغوبة والتى تؤثر فى سلوك الأفراد.

ويمكن تقسيم هذه القوى على النحو التالى:

1- نوع العمل المراد تحقيقه.

يمكن توضيح هذه النقطة بمقارنة موقفين مختلفين فى ما مثال: سفينة مشرفة على الغرق ومناقشة تتم بين أفراد مجموعة معينة من الواضح أن متطلبات ومسئوليات القائد فى كل من هذين الموقفين يكون مختلفا كلية وطبقا لذلك تختلف طرق التحكم، فمن الصعب أن القائد فى حالة السفينة المشرفة على الغرق أن يستخدم طرق الإغراء والإقناع فى قيادته للآخرين كذا لا يمكن تصديق أن قائد المناقشة يستخدم القوة ضد أحد أفراد المجموعة التى تناقش موضوعا ما.

2- شخصية القائد

من المستحيل أن نصف طرق القادة دون أن نأخذ فى الحسبان شخصية القائد وطرق القيادة عاملان متصلان لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر أننا لا نستطيع أن ندرس السلوك القيادى أو فهمه إلا فى ضوء علاقة القائد بالأفراد الآخرين (الإتباع).

3- شخصية الإتباع

يتأثر سلوك القائد حتما بنوع استجابة أو برد فعل الإتباع أن الطفل الصغير الذى يجهل قواعد المنطق السليم قد تجدى القوة فى معاملته، أما الكبار فسوف تجبرون القادة عن الامتناع عن كثير من المغريات.

فالإتباع الذى لم يتعودوا على المعاملة الحسنة فإننا نجدهم يسيئون استغلال القائد الجيد الذى يعاملهم بحرية أو يحسن معاملتهم ولذا فإن هذا السلوك

قد يجبر القائد إلى إتباع أساليب أخرى قد تتسم بالشدة والتى كان يتبعها سلفه، وبعض الإتباع قد لا يرتاح إلى أخذ أوامر، كما أن البعض لا يستجيب إلى التلميح.

4- العقوبات أو الجزاءات التى تحت تصرف القائد

ونعنى بذلك القوى التى تقف بجانب القائد، والتى تضفى وزنا خارجيا على السلوك الذى يحدثه القائد فالدرجات مثلا تعتبر مثل على ما لدى المدرس وكذا الترقيات والإقامة، كلها أمثلة على ما يوجد لدى القائد من جزاءات يمكنه استخدامها عند الضرورة.

ثامنًا: الظروف الاجتماعية التى تخلق القيادة

لقد ذهب الباحثين إلى التأكيد أن كل إنسان رجلا كان أو امرأة رغبة حافزًا بدائيًا إلى أن يسيطر على من عداه وكذلك ذهب ؟؟؟؟ إلى أن من شأنه الجماعات الإنسانية حين تدفعه للوصول إلى القيادة بشكل من الأشكال عندما تلبى جميع حاجاته بشكل متكامل.

أشار بعض الباحثين إلى تحديد الدوافع التى تجعل بعض الناس يسعون إلى أن تكون لهم مراكز القيادة فى الجماعة وبعضهم الآخر إلى أن يكونوا تابعين لهذا القائد ينصاعون له ويأمرون بأمره.

وقد قبلت فى ذلك آراء عدة كما أجريت دراسات كثيرة لتمحيص القروض المختلفة التى ذهب إليها الباحثون إما عن الإشباع أو الرضى الذى يجده الفرد فى دور القيادة فقد ذهب الناس فى تفسيره وتحديد ماهيته.

وذهب شتى منهم من ذهب إلى أن ما يعزى الفرد بالدور القيادى هو ما ينطوى عليه دور القيادة من جزاء مادى بمعنى أن ما يبذله الفرد من جهود مضنية وما ينفقه من وقته فى خدمات جماعته إنما يهدف به إلى أن يكون له فى

النهاية منصب للقيادة بما يدر على صاحبه من مكافأة مادية سخية وبمايتيح له من فرص ليزيد دخله، ولعل هذا الزعم يتبين لنا بطلانه إن عملنا ن من المناسب غير القيادية ما يكون مجزيا من الناحية المالية إلى درجة أكبر من المناصب القيادية.

وإن صاحب الاستعداد القيادى لو أنفق جهوده ووقته فى تحصيل المال لعاد ذلك عليه بنفع مادى أضخم من اشتغاله بقيادة جماعته وأهدافه المشتركة.

ولعلنا جميعا نستطيع أن نورد الأمثلة على رجال الصناعة أو الاقتصاد الذين يزيد دخلهم عن كبار القادة فى بلادهم وعلى أن من القادة وأصحاب المناصب القيادية من ينزل عن وظائف تدر عليهم دخولا كبيرة فى سبيل هذه المناصب القيادية التى فضلوها عما عداها.

تاسعًا: التنشئة الاجتماعية فى بناء شخصية قيادية

إن لعملية التنشئة الاجتماعية أهمية فى بناء شخصية الطفل وفى تشكيل شخصية الطفل وأن طفل اليوم هو رجل المستقبل، وأن لعملية التنشئة الاجتماعية الأسرية، أثرًا واضحًا فى تشكيل شخصية الطفل بحيث تجعله قادرًا على الانسجام والتوافق مع الآخرين ولذلك فإن عدة نقاط يجب أن تتضمنها التنشئة الاجتماعية خاصة فى تشكيل القيادة الاجتماعية السياسية.

أ. التنشئة الاجتماعية الديمقراطية بمعنى وجود أنماط من التنشئة الاجتماعية يشجع ذلك، بحيث يطلق للأطفال حريتهم الشخصية الموجهة دون إيذاء بالآخرين والإضرار بهم، وجعلهم قادرين على التعبير عن آرائهم وأفكارهم بصورة إيجابية بحيث يكون ذلك له أهمية فى تشكيل نمط السلوك القيادى لديهم.

ب. توجيه للأطفال بصورة مباشرة ويتم التعامل معهم بطريقة القدوة كأن يقوم الأب بسلوك أمام طفله دون أن يكون ذلك مقصودا، وهذا بدوره يؤدى إلى

تقليد الطفل له بصورة مباشرة ولذلك نرى بأن التعليم عن طريق التقليد يؤدى إلى تشكيل النمط السلوكى القيادى.

ج. جعل الطفل قدر المستطاع ن يمارس رأيه بشكل فعال وهذا يجعله قادرًا على ن يبدى وجهة نظره بشكل فعال ويجعله أن يكون منسجمًا بشكل صحيح.

كل ذلك يجعل الطفل أن يبنى شخصية قيادية.

الفصل السابع

القيادة الإدارية

مقدمة

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

ثانيًا: أسس القيادة الإدارية

ثالثًا: القواعد الأساسية فى القيادة الإدارية

رابعًا: مهارات القيادة الإدارية

خامسًا: أنماط القيادة الإدارية

سادسًا: أساليب القيادة الإدارية

سابعًا: مجالات القيادة الإدارية

ثامنًا: نظريات القيادة الإدارية

الفصل السابع
القيـــادة الإداريــــــة

مقدمة :

يعتبر الأفراد أسمى ما فى الحضارة الإنسانية فلا توجد مسئولية أهم وأعظم من قيادة الأفراد وتنميتهم وبدون قيادة ذات كفاءة عالية تتحول أى منظمة إلى خليط مرتبط من الأفراد والآلات.

وتعرف القيادة بأنها تختص بالتأثير الفعال على نشاط الجماعة وتوجهها نحو الهدف والسعى لبلوغ هذا الهدف.

والقيادة تشتمل على هدف معين يرغب القائد فى تحقيقه ويكون القائد مسئولا عن تنسيق مجهودات ونشاطات أعضاء المجموعة التى يقودها لتحقيق هذا الهدف.

والقيادة الإدارية نوع متخصص من أنواع القيادة وتشتمل هذه وتستهدف كافة الأساليب الإدارية التأثير فى سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق الهدف وأن هذا يتطلب ذلك بالضرورة أن يكون الرئيس الإدارى بارعا فى القيادة وخلق وتنمية صلة من التبعية له وإقناع المرؤوسين واستمالتهم فالقيادة هى قلب ولب الإدارة.

وأن سلوك القائد يؤدى إلى حدوث تغيرات دالة فى عديد من الجوانب منها مستوى جهد الأفراد والقدرة على التكيف مع عوامل التغير الفنى والتنظيمى مستوى الدافعية ودرجة تعلم الأفراد واكتساب الخبرة المستقاة من إرشاد وتوجيه القائد معدلات الغياب، الانتقال من العمل والاستقالة.

فالقيادة لها تأثير دال على العديد من المتغيرات المرتبطة بكل من مستوى الفاعلية التنظيمية وكذا مستوى رضا الأفراد.

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

تعرف القيادة الإدارية بأنها القدرة على التأثير فى الأفراد من خلال عملية الاتصال لتحقيق أهداف معينة فهى علاقة تتميز بتمركز الأفراد حول فرد مركزى معين وبذلك فالقيادة لها طرفين يتمثل الأول فى المدير الذى يوجه ويرشد والطرف الثانى وهو المرؤوس بغرض تحقيق أهداف معينة.

وأهم عناصر القيادة هو القدرة على التأثير على الآخرين لتوجيه نشاطهم وجهودهم فى اتجاه الهدف وهذا التأثير يجب أن يتسم بالإيجابية وقد يأخذ شكلا تعزيزيًا فى صورة المكافأة والحافز و شكلا عقابيا فى صورة حوافز سلبية لمنع التعزيز والتشجيع وإن كان الشكل الأخير قد تم رفضه من معظم فقهاء الإدارة وممارسيها.

وهناك من يعرف القيادة الإدارية بأنها نوع متخصص من أنواع القيادة تستهدف كافة الأساليب الإدارية التى تؤثر فى سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق الهدف ويتطلب ذلك بالضرورة أن يكون الرئيس الإدارى بارعا فى القيادة وخلق وتنمية صلة من التبعية له وإقناع المرؤوسين واستمالتهم فالقيادة هى لب الإدارة.

كما عرفها القريونى 1985 بأنها عملية التأثير على آراء الآخرين بشكل يجعلهم يسلكون سلوكا يتفق مع تصورات الشخص المؤثر لقناعتهم بسداد رأيه وقوة حجته ومنطقه.

ويرى كينكى Kinky القيادة الإدارية هى عملية اجتماعية يسعى من خلالها القائد للحصول على مشارة طواعية من الأفراد العاملين فى محاولة لتحقيق أهداف المؤسسة.

وبذلك فإن القيادة الإدارية هى نوع متخصص من أنواع القيادة تستهدف ممارسة الأساليب الإدارية التى تؤثر فى سلوك الأفراد بما يكفل الهدف ويتطلب

ذلك بالضرورة أن يكون القائد بارعا فى قيادته للآخرين وخلق وتنمية صلة من التبعية له، إقناع الآخرين العاملين واستمالتهم.

وتعرف القيادة الإدارية على أنها عملية التأثير على آراء الآخرين بشكل يجعلهم يسلكون سلوكا يتفق مع تطورات الفرد المؤثر لقناعتهم بسداد رأيه وقوة حجته ومنطقه.

ويعرف بفترويروس Pffiffmer preshus القيادة الإدارية بأنها نوع من الروح المعنوية والمسئولية التى تتجسد فى المدير والتى تعمل على توحيد جهود المرؤوسين لتحقيق الأهداف المطلوبة والتى تتجاوز مصالحهم.

وتتضمن القيادة الإدارية العمل الذى يقوم به المدير لدفع الأفراد العاملين على القيام بمسئولياتهم وواجباتهم بأحسن ما لديهم من كفاءات وإمكانات محددة.

ثانياً: أسس القيادة الإدارية

يستطيع المدير فى أى مؤسسة أو شركة أن ينظر إلى نفسه على أنه قائد وإلى مرؤوسيه على أنهم أعضاء فى جماعة يتولى قيادتها وعلى القائد الإدارى أن يدرس جماعته من حيث طبيعة وقدرات ومهارات أفرادها ومدى تماسك الجماعة والتفاعل بين أفرادها ولعل من أهم أسس القيادة الإدارية ما يلى:

1- إعطاء المرؤوسين قدرًا كبيرًا من الحرية فى وضع خطة العمل وتحديد الأهداف والإشراف والاعتماد على مبادأة المرؤوسين فى معالجة المشكلات المتصلة بالعمل مما يؤدى إلى ارتفاع مستوى الإنتاج كما وكيف وزيادة الشعور بالمسئولية وارتفاع الروح المعنوية فى الجماعة.

2- الحفاظ على تماسك الجماعة وتضامنها وقوة بنائها مما يحسن أداء المرؤوسين ويقلل من لجوئهم إلى الإدارة فى كل صغيرة وكبيرة.

3- تمركز القيادة حول الجماعة مما يؤدى إلى نتائج أفضل من تمركز القيادة حول الإنتاج حيث تعتمد القيادة المركزية على الجماعة على بعض الأسس والمبادئ من أبرزها توزيع المسئولية وإشراك المرؤوسين فى اتخاذ القرارات مع ضمان حرية الاتصال والتفاعل وجها لوجه بين كل أعضاء الجماعة وأيضا ضمان الأمن والراحة فى العمل جسما ونفسيا، وأيضا الاهتمام بالأفراد والانتباه لهم وحسن الإصغاء إليهم مع إظهار الود والفهم تبادل الاحترام فى علاقات العمل وفى كل أنماط السلوك الاجتماعى وأيضا التقبل المتبادل مع المرؤوسين وفهم مشكلاتهم والعمل على حلها وإشراك أعضاء الجماعة فى تحديد أهدافها والدفاع عن مصالح أفراد الجماعة والتوفيق بين مصالحهم ومصلحة المؤسسة ذاتها، وإتباع المنهج العلمى فى الوصول إلى القرارات السلمية واستشارة أهل العلم والخبرة داخل المجتمع وخارجها.

ثالثًا: القواعد الأساسية فى القيادة الإدارية

هناك العديد من القواعد الأساسية للعمل القيادى والتى تلعب دورًا رئيسيًا فى فاعلية المدير فى بيئة العمل.

ومن أهمها القواعد الآتية:

1- الثقة بالآخرين وذلك من أجل إعطاء الفرصة للآخرين لممارسة مواهبهم بحرية.
2- القائد يجب أن يكون معلم جيد قادر على تعليم المهارات واكتساب الخبرات.
3- على القائد ألا يتحول دائمًا إلى حل مشاكل وأن يتيح الفرصة لمرؤوسيه للقيام بدورهم ولا يكون تدخل القائد إلا عند الحاجة.

4- **<u>القدرة على الاتصال بالآخرين:</u>**

الكتابة والأسلوب اللغوى الجيد يساعد القائد على الاتصال بأجزاء الهيكل التنظيمى بأسره، التحدث الجيد، الاستماع الجيد، اللباقة فى الحديث مع الآخرين.

5- **<u>استغلال الوقت بكفاءة</u>**

طرح الأفكار الجيدة وتنظيم التعامل فى بيئة العمل بالإضافة إلى إسناد المهام للعاملين بما يتناسب مع طبيعة الاختصاص ونوع المسئولية المترتبة على تلك المهام.

6- **<u>الاعتماد على قوة الحدس</u>**

إن امتلاك الحدس الجيد يساعد القائد على اتخاذ قرار ناجح وتصور الأمور المستقبلية والتخطيط لها.

7- إزاحة الأشخاص غير القادرين عن الطريق لكونهم سببا لإعاقة تطور المنظمة وسببا لاستنزاف مواردها الحية.

8- على القادة أن يحيطوا من يعملون معهم بالرعاية والاهتمام دون تحيز أو محاباة أحد.

9- القائد يجب أن يكون صاحب نظرة ثاقبة هؤلاء الذين يقيمون وزنا للمهمات الملقاة على عاتقهم وللناس من حولهم.

10- القادة يجب أن يضعوا طموحاتهم وأنانيتهم فى المقام الثانى بعد أهداف المنظمات التى يتولون قيادتها، محاولة لجمع طموحاتهم الشخصية لكى يضمنوا بأن منظماتهم تنمو وتتطور نحو مستويات أعلى من الإنجاز.

11- يجب أن يعرف القادة فن إدارة الاجتماعات.

حيث يذهب جزء كبير من وقت القادة فى عقد الاجتماعات لذا يجب معرفة المبادئ.

12- يجب على القادة أن يعوا نتائج قراراتهم ومعرفة القرارات التى يتوقعونها من مرؤوسيهم ومدى سلطتهم على منح القرار.

13- يجب أن يكون القائد قريبا من مسرح الأحداث لذا لابد من تخصيص وقت مع الجمهور ومع المرؤوسين لكى يتيح لهم الحصول على التغذية المرتدة.

14- يجب أن يمتلك القائد حسا للدعابة والفكاهة بقدر المعقول.

15- القائد يجب أن يكون حاسم قاطع ولكن يتعقل أن ينصتوا إلى جميع الأطراف قبل أن يتخذوا قراراتهم.

16- القادة يجب أن يكونوا استنباطيين قادرين على النظر لأنفسهم بموضوعية وأن يقوموا بعملية تحليل لمعرفة أين ارتكبوا الأخطاء وأين صرفوا الناس عنهم وأين حادوا عن حادة الصواب.

17- القادة يجب أن يكونوا ممن يمكن الاعتماد عليهم، المحافظة على المواعيد والالتزام بعامل الوقت السرية والأمانة.

18- القادة يجب أن يكونوا من ذوى العقول المتفتحة.

19- يجب على القادة أن يمارسوا تطبيق المقاييس أو المعايير لتنظيم مرؤوسيهم.

20- يجب أن يكون القائد مثالا للاستقامة والأمانة والخلق العالى وذلك بالعقل والتطبيق.

رابعًا: مهارات القيادة الإدارية

يتم تقسيم مهارات القيادة الإدارية إلى أربعة مجموعات أو أربعة مهارات فهى كالتالى:

أ- المهارات الذاتية:

تتمثل المهارات الذاتية فى بعض السمات والقدرات اللازمة فى بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة.

- القدرة على التصور.
- القدرة على التحمل.
- القدرة على فهم ما هو جديد.
- التمتع بروح المرح والدعابة.
- المبادأة والإيجابية.
- الشجاعة.
- القدرة على حسم الأمور.
- لقدرة على التوقع.
- ضبط النفس.
- القدرة على مواجهة الجمهور.

ب- <u>المهارات الفنية.</u>

وهى القدرة على استخدام القائد للمعرفة المتخصصة والأساليب والطرق الضرورية لإنجاز العمل.

<u>وتشتمل المهارات الفنية على الجوانب التالية:</u>

- القدرة على تحمل مسئولية القرارات.
- تقبل اللوم.
- تقبل النقد من المرؤوسين.
- تحمل واجبات القيادة الثقيلة على النفس.
- إبداع الأفكار.
- الفهم العميق والشامل للأمور.
- التوفيق بين الحزم ومراعاة شعور المرؤوسين.
- تحديد الأهمية التسببية للمسائل.

- الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه.
- تقديم التضحيات فى سبيل العمل.

ج- <u>المهارات الإنسانية</u>

هى القدرة على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعى بينهم.

وتشتمل المهارات الإنسانية على الجوانب التالية:

- القدرة على التعامل مع الأفراد.
- بناء علاقات طيبة مع الجميع.
- إدراكه لميول واتجاهات المرؤوسين.
- تقديره لمشاعرهم.
- إشعارهم بالثقة.
- تقبل اقتراحاتهم.
- إفساح المجال لهم لإظهار روحهم الابتكارية.
- خلق الإحساس لديهم بالاطمئنان فى العمل.
- تطلبية طلباتهم.

د- <u>المهارات الذهنية</u>

وهى القدرة على رؤية التنظيم الذى يقوده وعلاقته بالمجتمع الذى يعمل فى إطاره وفهمه للترابط بين أجزاء التنظيم ونشاطاته.

<u>وتشتمل المهارات الذهنية على الجوانب التالية:</u>

- النظر للتنظيم كجزء من المجتمع.
- الربط بين أهداف التنظيم وتنظيم المجتمع.
- معالجة المشاكل فى إطار السياسة العامة للدولة.

- إعطاء الأولوية للصالح العام.
- تخطيط الأعمال لأجل طويل.
- الاستفادة من كافة إمكانيات التنظيم.
- ممارسة الرقابة.
- تشجيع المرؤوسين للمشاركة فى حل المشكلات.
- التعبير عن رأيه بطريقة واضحة وشرح الأهداف المراد تحقيقها عن اتخاذ القرارات.

خامساً: أنماط القيادة الإدارية

هناك الكثير من الدراسات التى صنفت الأنماط القيادية للمديرين ومن هذه التصنيفات:

التصنيف الذى وضع على أساس المصادر الثلاثة للسلطة التى حددها ماكى خبير الإدارة وهى القيادة التقليدية الجذابة والقيادة العقلانية.

أ- القيادة التقليدية

وتقوم على كبر السن والخبرة والحكمة.

وهذا النوع من القيادة يعطيه مجموعة من الأفراد لشخص معين يتوقعون منه القيام بدور القائد ويتوقع من الأفراد الطاعة المطلقة للقائد والولاء الشخصى له ويسود هذا النوع من القيادة فى المجتمعات القبلية والريفية.

ب- القيادة الجذابة

ويقوم هذا النوع من القيادة على أساس تمتع الشخص بصفات شخصية محبوبة وقوة جذب شخصية وهذا النوع من القيادة تغلب عليه الصفة الشخصية ويكون فى الزعامة الشعبية والمنظمات غير الرسمية والحركات الاجتماعية.

ج- القيادة العقلانية

وتقوم على المركز الوظيفى ويستمد الفرد دوره القيادى على أساس المركز الرسمى فى مجال عمله ويعتمد على اللوائح والقوانين والتنظيمات الفرعية ويستعمل سلطته فى توقيع العقوبة على المخالفين.

سادسًا: أساليب القيادة الإدارية

تتمثل أساليب القيادة الإدارية فى الأساليب الثالثة التالية:

1- الأسلوب المركزى

يرتبط هذا الأسلوب من القيادة الإدارية بالسيطرة المطلقة والتفرد التام فيما يتعلق بصنع القرار والتوجيه الإدارى حيث تحدد الأهداف وترسم الخطط بمعزل عن ذوى العلاقات من منسوبى الجهاز التنظيمى، أى إنعدام أى نوع من المشاركة من قبل هؤلاء فى وضع الأهداف ورسم الخطط المتعلقة بطبيعة العمل إذ يقتصر دورهم الوظيفى الإدارى بعملية التنفيذ الحرفى والتعليمات الإدارية، لهذا تسعى القيادة فى مثل هذا الأسلوب إلى خلق شخصية سلبية وخاضعة لأوامر الإدارة وتبعا لذلك يتغير الاتصال الإدارى فى هذا الأسلوب بالاتصال الهابط حيث توضع الإجراءات والتعليمات بدقة إذ يرتبط العاملون ارتباطًا تامًا بالقيادة من حيث إجراءات وعملية التنفيذ مما يكبح القدرات والمواهب الشخصية للعاملين.

2- الأسلوب اللامركزى

هذا الأسلوب على النقيض التام ن الأسلوب الأول حيث لا يتميز بصرامة التوجيه ومركزية الأهداف كما أن نوعية وطبيعة الاتصال المتشعب فى مثل هذه المؤسسة يتيح متسع من الحرية للمرؤوسين وتهيئة المناخ الوظيفى المناسب لذلك يفتقد إلى القيادة القادرة على أن تستثمر وتوظف هذا العطاء ونقله إلى حيز التنفيذ والعمل.

3- الأسلوب المشارك

يعكس هذا الأسلوب القيادى أهمية الترابط بين القيادة الإدارية ومفهوم العمل الجماعى حيث تتمثل فكرة هذا الأسلوب فى ضرورة الدمج بين الأسلوبين السابقين من حيث أهميته ووجود قيادة إدارية فاعلة ومناخ إبداعى يفضى إلى الإنتاج وكذلك إلى تفاعل الفرد مع المنظمة الإدارية إذ يمثل هذا الأسلوب القيادة الإدارية التى تستطيع أن تستثمر القدرات الإبداعية لدى الأفراد وتوظف عطائهم بما يعود بالنفع على منظمة العمل.

وبالإضافة إلى هذه الأساليب يستخدم القادة والمشرفون فى مجال المؤسسات فى توجيه مرؤوسيهم أساليب عديدة من أهمها:

1- أسلوب الملاحظة المباشرة

ويتم فيه تبادل الرأى مع المرؤس وتوجيه نحو الأغراض المرسومة فى موقع العمل.

2- اللقاءات الفردية

وفيها يتم استدعاء المرؤوسين إلى لقاءات فردية فى مكاتب القادة والمشرفين ويراعى ن تكون على موعد محدد سلفا وألا يتخللها انقطاع أيا كانت أسبابها بالإضافة إلى تحديد نقاط النقاش مسبقا وذلك حتى يضفى على هذه اللقاءات الحيدية والنشاط ويساعدها على تثبيت أركانها.

3- الاجتماعات العامة

تلعب دورًا هامًا فى الإدارة وهى من الوسائل الضرورية للإشراف الإدارى التى لا يستغنى عنها القادة من المديرين وغيرهم من القائمين على العملية الإدارية فى ممارستهم لمهام وظائفهم.

والاجتماعات العامة يدعو فيها القائد جميع مرؤوسيهم لمناقشة مشكلات عامة أو لتبليغ أوامر وتعليمات عامة أو لمناقشة مشكلات فنية تم المرؤوسين وهذه

الاجتماعات لها أثرها الفعال فى سيادة فعالية الإشراف إذا ما أحسن تنظيمها وتوجيهها بحيث تؤدى الغرض الحقيقى منها.

وينبغى أن تراعى عـدة اعتبـارات حتـى تـؤدى هـذه الاجتماعـات الهدف منها وهى:

1- أن يعد جدول الأعمال قبل موعد الاجتماع بوقت كاف.
2- أن ترتب الموضوعات المطروحة على الاجتماع وتعطى أولوياتها حسب الأهمية.
3- أن تكون الموضوعات المطروحة على الاجتماع من الممكن مناقشتها فى حدود وقت الاجتماع.
4- أن يتم تبليغ الأوامر والتعليمات بلغة سهلة وواضحة.
5- أن تتاح الفرصة للمرؤوسين للتفكير البناء وتناول الأفكار والآراء فيما يطرح عليهم من مشكلات.
6- أن تعين القادة المرؤوسين على التعبير عن وجهات نظرهم فيما يعرض عليهم ويدلى فيها ذو المعرفة بالآراء البناءة.

سابعًا: مجالات القيادة الإدارية

<u>إن نجاح المدير كقائد يتحدد بوجود علاقة إيجابية بين أربع هى كالتالى:</u>

- المهارة الذاتية.
- المهارة الفنية.
- المهارة الإنسانية.
- المهارة الذهنية.

كما أن قدرة المدير على التوفيق بين عنصر البيت والعمل والاهتمامات الشخصية فى إدارة الوقت هى إحدى مؤشرات نجاح دورة القيادى ولذا فإن الاهتمام بموضوع القيادة يصبح مهما لتأثيرها فى سلوك الآخرين وإنتاجياتهم،

فالقيادة ليست قدرات أو سمات فقط بل هى علاقة بين أفراد فهى مهنة ووظيفة تجعل الإنسان قائد عند فهمه للموظين وتشجيع العمل الإبداعى والإحساس بحاجاتهم وخلق جو من الثقة معهم وتحقيق طموحاتهم وتفويض السلطة وتوزيع العمل بينهم والسير بخطى ثابتة لتحقيق أهداف المؤسسة.

وتوجد ثلاث مجالات تهتم بقضية مدير المدرسة كقائد إدارى وهى كالتالى:

أولاً: نوعية السلوك الذى يمارسه عند أدائه لعمله فى البناء التنظيمى لمدرسته.

ثانيًا: درجة الاهتمام بشئون الآخرين من المدرسين والطلاب.

ثالثًا: كيفية إنجازه للوظائف القيادية.

وهذه المجالات الثلاثة تتحدد فى بعدين رئيسين هى كالتالى:

البعد الأول – البعد الوظيفى

البعد الثانى – البعد الإنسانى

ثامنًا: نظريات القيادة الإدارية

إن القيادة الإدارية قد مرت دراستها خلال مراحل تاريخية مختلفة فنجد أن بنت عام Binet 1900 وتيرمان Terman 1904 حيث قاما بتجربة عملية من أجل معرفة مبدأ القيادة بين الأطفال وهى تجربة كلاسيكية فترة من الزمن استمرت تسيطر على أن ؟؟؟؟ المفكرين الإداريين إلى الحرب العالمية الثانية حينما كانت معظم الدراسات أو كلاها تعتمد على المشاهدات الميدانية واختيار الشخصية واستنتاج الارتباطات المختلفة وأنه من الضرورى دراسة الجماعة وقائدها جنبا إلى جنب وبعد الحرب العالمية الثانية انطلقت الإدارة على يد علمائه ومفكريه إذ قام العلماء بكثير من الأبحاث والتجارب العلمية والعملية فى شتى المجالات الإدارية ومن ضمنها اختيار القادة وتوجد بعض النظريات للقيادة هى كالتالى:

1- نظرية الإنسان القائد

مفهوم هذه النظرية على أن القائد يولد ولا يصنع أى أن هذه موهبة فطرية وليست مكتسبة وهذه النظرية صحيحة إلى أبعد الحدود حيث إنه ظهر من التجارب والاحتكاك أثناء العمل بالموظفين على اختلاف أنواعهم وقد وجد أن بعض الموظفين لا يستطيعون أن يديروا مركزًا إشرافيًا وحتى ولو كان على مستوى إشرافى بسيط ولو نالوا أعلى الدرجات العلمية وهذا يدل على أن هذا النوع يكون ضعيف الشخصية متردد ولا يستطيع أن يتحمل أدنى مسئولية بالإضافة إلى خوفهم المتزايد، والنظرية هذه صحيحة إلى أبعد مدى وهذا لا يعنى أن الدراسة لا فائدة منها.

بل يجب على كل شخص أن يدرس ويتدرب على ذلك لأن القيادة موهبة والتمرين والدراسة يصقلان هذه الموهبة فالقادة العظام فى التاريخ مثل رسول الله صلى الله عليه وسلم كان أميًا إلا أنه كان قائدًا عظيمًا لم ترا البشرية أعظم منه وخلفاؤه رضى الله عنهم مثل أبوبكر الصديق وعمر وعثمان وعلى ولم يدرسوا أو يتدربوا إنما كانت لمواهبهم الشخصية الفضل فى عظمة قيادتهم ونجد أن خالد بن الوليد رضى الله عنه لم يتخرج من كلية عسكرية وإنما كان قائدًا عظيمًا.

وهذه النظرية نجد أنها تقابل بمعارضة شديدة من بعض الجهات ذلك نها تعنى أن عدد القادة ومدى توفرهم فى وقت معين شىء لا يمكن التحكم فيه وتعنى أيضًا أن القيادة الإدارية لا تخضع لاحتمالات التنمية والتدريب وهذه معارضة غير صحيحة فلو كانت المقارنة الأخيرة كذلك لأمكن لجميع الأشخاص بعد التدريب والتعليم أن يصبحوا قادة.

2- نظرية الخصائص

تعتمد هذه النظرية على أن فى الطبيعة البشرية التى طبع الله بها العباد نوعين من البشر: قادة ومرؤوسين.

وهذه النظرية تثبت أن لكل نوع من هذه الأنواع خصائص تفرق بين هاتين المجموعتين ولابد من التفحص فى فهم القيادة الإدارية حتى يصلوا إلى تحديد هذه الخصائص ودرجة تفشيها أو انتشارها بين القادة تحت ظروف مختلفة وفعلا لقد أجريت تجارب وأبحاث عديدة فى هذا الموضوع، ولابد ن يكون للقائد صفات جسمية وعقلية وخلقية وثقافية، وهذه النظرية هى الأخرى هو مميت من ثلاث نواح هى:

أ. من ناحية المفهوم النظرى.

ب. من ناحية المنهج الدراسى الذى استخدم فى الدراسات المختلفة.

ج. من ناحية بعض المشاكل العملية فى التطبيق.

3- نظرية الموقف أو المواقف.

تبنى هذه النظرية على أساس أن الإنسان يمكن أن يكون فى موقف ما لديه القدرة على القيادة أحسن مما لو كان فى موقف مخالف وهذا يدل على أن النظرية غير متكاملة، وذلك لأن طبيعة الموقف كعنصر لتحديد القيادة ليس كافيًا وإن كان فرديًا، ولا يطبق فى جميع الأحوال وفى جميع المناصب والمراكز القيادية وأنها تطبق فى جميع الجهات كالولايات المتحدة حيث يعتبر سلاح الطيارين أن الطيار هو القائد.

4- نظرية التوافق

بنيت هذه النظرية على أساس أن القيادة الفعالة هى التى تقوم بنجاح تام لتوافق بين الأسلوب القيادى واحتياجات الموقف، ويعنى صاحب النظرية بالقيادة أنها القدرة على التأثير لأداء واجب وظيفى، وهو تبنى المخططة والأسلوب الإدارى يعرف بنوعين هما:

أ- أسلوب موجه نحو إنجاز العمل.

ب- أسلوب موجه نحو تحسين العلاقات.

<u>وينقسم الأسلوب القيادى إلى نوعين:</u>

أ- أسلوب ديمقراطى واستبدادى.

ب- أسلوب الحرية الفردية.

ونجد أن كل من Semidt & Tannenra يقولان إن القيادة الفعالة هى التى تعتمد على التوافق بين:

أ- طبيعة القائد ذاته: مثل قيم القائد الخلقية وميوله القيادية وطبيعة الأساليب التى تريحه، وقدرته على تحمل درجات والغموض فى طبيعة المواقف وقدرته على فهم وتقدير قدرة احتياجات المرؤوسين.

ب-طبيعة واحتياجات المرؤوسين واستعدادهم لتحمل المسئولية ودرجة اهتمامهم بالمشكلة تحت الدراسة ومعرفة مدى تحملهم فى الغموض فى طبيعة المواقف المواجهة.

ج-طبيعة الموقف يجب أن يلم القائد تماما بنوع المنظمة التى يقودها وعن نوع تقاليدها وحجمها ونطاق نفوذها الاقتصادى ومعرفة المشاكل ومدى صعوبتها أثناء مواجهته لها ومعرفة اللازم لاتخاذ القرار.

الفصل الثامن

متغيرات ومصادر قوة القيادة

مقدمة

أولاً: متغيرات النمط القيادى

ثانيًا: مصادر قوة القيادة

ثالثًا: الفرق بين القيادة والرئاسة

رابعًا: الفرق بين القيادة والإدارة

الفصل الثامن
متغيرات ومصادر قوة القيادة

مقدمة :

إن القيادة دور اجتماعى رئيسى يقوم به فرد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة ويتم هذا الدور بن من يقوم به تكون له القوة والقدرة على التأثير فى الآخرين وتوجيه سلوكهم فى سبيل بلوغ أهداف الجماعة والقيادة شكل من أشكال التفاعل الاجتماعى بين القائد والإتباع حيث تبرز سمة القيادة والتبعية.

والقيادة سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعى بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة وتيسير مواردها، ومن ثم يمكن النظر إلى القيادة كدور اجتماعى و وظيفة اجتماعية ويمكن النظر إليها كسمة شخصية ويمكن النظر إليها أيضا كعملية سلوكية.

وأن القيادة صورة التفاعل الاجتماعى الذى يحدث بين فرد ومجموعة والقيادة من أهم الظواهر سواء فى ميدان العلاقات الإنسانية أو العلاقات الاجتماعية أو فى ميادين السياسة والحرب والاجتماع، فكم من تغيرات اجتماعية وسياسية لعب فيها القادة الدور الأكبر وكم من تحولات تاريخية تنسب إلى قادة معنيين.

والقيادة ظاهرة اجتماعية سيكولوجية معقدة متعددة الجوانب وإدراك كل طرف للآخر وهناك الموقف الذى يحدث فيه هذا التفاعل وأن معرفة الأنماط القيادية سواء فى منظمات تجارية أو صناعية أو مؤسسات تربوية يعتبر أمرًا هامًا لأنه يساعد فى رفع الكفاءة الإنتاجية من جهة، وتطوير مخرجات المؤسسة يخدم أهدافها من جهة أخرى.

ولذا فإن الاهتمام بموضوع القيادة يصبح مهما لتأثيرها فى سلوك الآخرين وإنتاجيتهم فالقيادة ليست قدرات أوسمات فقط بل هى علاقة بين أفراد فهى مهنة ووظيفة تجعل الإنسان قائدًا عند فهمه للموظفين وتشجيع العمل الإبداعى والإحساس بنجاحاتهم وخلق جو من الثقة معهم وتحقيق طموحاتهم وتفويض السلطة وتوزيع العمل بينهم والسير بخطى ثابتة لتحقيق أهداف المؤسسة.

أولاً: متغيرات النمط القيادى

يشير ياكل Yukl 1981 إلى تسعة عشر متغير للسلوك وهى المتغيرات التى يتكون منها النمط القيادى الذى يمارس من قبل المدير وهذه المتغيرات تدور حول نمطين رئيسين هما الاهتمام بالجانب الوظيفى والاهتمام بالجانب الإنسانى وهذه المتغيرات على النحو التالى:

1- النمط القيادى الذى يركز على كسب ود الموظف ويعامله معاملة حسنة.
2- النمط القيادى الذى يشجع ويدفع طموحات الموظف.
3- النمط القيادى الذى يركز على إنتاجية الموظف وأدائه.
4- النمط القيادى الذى يقدر الموظف لإنجازه العمل بنجاح.
5- النمط القيادى الذى يكافئ العمل الخلاق.
6- النمط القيادى الذى يشرك موظفيه فى قراراته.
7- النمط القيادى الذى يفوض جزءًا من صلاحياته للآخرين.
8- النمط القيادى الذى يوضح للموظف واجباته ومسئولياته.
9- النمط القيادى الذى يضع الأهداف بعناية ووضوح من أجل إنجاز عمل معين.
10- النمط القيادى الذى يحدد نوعية الخبرة المطلوبة للموظف ليقرر تدريبه.
11- النمط القيادى الذى يحدد التطور المراد الوصول إليه.
12- النمط القيادى الذى يحدد نوع المشكلة وطرق علاجها.
13- النمط القيادى الذى يخطط من أجل الفاعلية بعد وضع جدول زمنى لذلك.

14- النمط القيادى الذى يحدد نوعية الخدمات المطلوبة لموظفيه.

15- النمط القيادى الذى يحدد نوعية التنسيق وإشراك موظفيه.

16- النمط القيادى الذى يستعين بالآخرين لدعم إنجاز العمل.

17- النمط القيادى الذى يدفع من أجل إقامة علاقات جيدة مع الموظفين ومعه.

18- النمط القيادى الذى يدفع لإزالة الخلاف مع الموظفين.

19- النمط القيادى الذى ينتقد الموظف حين تقصيره لأداء العمل بالطريقة الصحيحة.

وهذه الأنماط القيادية لخصها باص Bass 1981 فى ربع خصائص هى كالتالى:

1- صفة المساندة الشخصية للموظفين.

2- الاهتمام بالأهداف المؤسسية.

3- تقديم المساندة للموظفين لإنجاز أعمالهم.

4- تحقيق مبدأ الرضا الوظيفى للفرد والعمل.

ولاشك أن براعة القائد الفعال تتمثل فى تحليل كل موقف والأفراد الذين يتضمنهم هذا الموقف لكى يعذر أى نوع من القيادة تكون أكثر مناسبة لذلك الموقف ففى كل موقف إدارى تتفاعل ثلاثة متغيرات رئيسية تؤثر فى اختيار نمط القيادة الملائم وهى كالتالى:

1- <u>المتغير الأول</u>

وهو القائد ذاته من ناحية قدراته ومهاراته ومقومات سيكولوجيته واتجاهاته.

2- <u>المتغير الثانى</u>

يتمثل فى المرؤوسين من ناحية دوافعهم وحاجاتهم واتجاهاتهم وميولهم ومشاعرهم.

3- **المتغير الثالث**

الظروف المحيطة بالموقف والمؤثرة عليه من جانب ظروف المشكلة وأبعادها والعوامل التى تؤثر فيها ومدى رؤية المنظمة لاتخاذ قرارات بشأنها.

وفى كل ذلك يعتمد القائد على علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه أيضا على مهاراته ومعرفته الفنية.

ثانياً: مصادر قوة القيادة

أورد خصاونة 1986 مجموعة من القوى التى تؤثر على القائد التربوى ومن هذه القوى ما يلى:

أ- **قوى فى القائد**

من المعروف أن القائد الذى يعتمد على القوى الخارجية فى توجيه سلوكه قادر على تحقيق النجاح لكن هذا المدير تدنى فعالية قراراته حينما يتعرض لأدنى انتقاد من القوى الخارجية وبالتالى يقضى جزءًا كبيرًا من وقته وجهده فى محاولة الدفع عن نفسه أو فى حمايتها وذلك بدلا من البحث من القرارات الأفضل لمشاكل مدرسته أو تنظيمه.

أما القائد الذى تأتى السيطرة على قراراته من داخله فهو الذى يقر ما يحدث له ويشعر عادة بالسيادة على مصادره الداخلية فعاله اتجاهه، أفكاره، وبخاصة بعد أن يكون قد اتخذ قراره وحدد موقفه إزاء ما يحدث على الصعيدين الداخلى والخارجى لكن هذا النوع من القادة يصرف وقتا وجهدًا وهو منشغل فى اختياره وأفعاله وأحياناً كثيرة يضيع فى متاهات التفاصيل والجزئيات ذات العلاقة بالقرارات التى يفكر فيها إلى الدرجة التى تسبب له الفشل.

ويمكن القول إن القائد عندما يقوم بعمل معين ذو معنى فإن ذلك يوفر له الرضى والتميز والمنزلة والاحترام والناس لا يجدون جدارة فيما يفعلون إذا كانت أعمالهم تتعارض أو تتنازع أو تتخالف مع معتقدهم وتصورهم لأنفسهم.

ب- القوى فى المرؤوسين

من واجبات القائد أن يتعرف على القوى الداخلية التى تحرك الأشخاص الذين يقودهم وهنا لابد من الاعتراف بأن كل جماعة ستصرف بعض الوقت والجهد ليتعلم أفرادها كيف يعملون معا وهذه العملية ليست سهلة وتحتاج وقتا وتمر فى عدة مراحل هى كالتالى:

1- مرحلة تلمس الطريق

عندما تبدأ جماعة ما العمل سرعان ما يجد أفرادها أنهم مختلفون أنهم لا يعرفون أو يفهمون بعضهم البعض بما فيه الكفاية، وبالتالى فإنهم بحاجة إلى وقت للتعرف على مهارات ومعرفة اتجاهات وأوضاع كل منهم وكثيرًا ما يشعرون بعدم الراحة والضياع.

2- مرحلة الضيق والتذمر

عندما لا يبدو لأفراد الجماعة أنهم قادرون على العمل معا يصابون بخيبة أمل ويتراجعون وبشكل خاص إذا لم يحرزوا تقدمًا سيظهر لهم أنهم يقولون الأشياء غير الصحيحة الأدوار السلبية ويعطلون أعمال بعضهم البعض وسيظهر لهم أنهم بحاجة إلى تفهم بعضهم البعض ويتذكرون أنهم يختلفون فيما بينهم لكنهم جميعا يريدون القيام بعمل جيد، ولربما يمكنهم أن يتفهموا أسباب ضيق أو تذمر الآخرين وبالتالى يعطون أنفسهم الفرصة ليحلوا خلافاتهم واختلافاتهم.

3- مرحلة الفهم والإدراك

فى هذه المرحلة تبدأ الأفكار والاقتراحات تتوافق وتنسجم ويبد أعضاء الجماعة يتفقون فيما بينهم ويرون الموجهات لنشاطهم يبدأ كل فرد بالشعور بالراحة حيث يدركون أنهم يتجهون معا وجهة واحدة.

4- مرحلة التجميع

وفى هذه المرحلة يتم توزيع الأدوار ويأخذ الحماس يدب فى الأفراد.

5- مرحلة العمل الجماعى

يتوفر الآن لأعضاء الجماعة الحماس للعمل وكل فرد قد عرف دوره وتصبح القيادة تشاركيه فيما بينهم ويأخذ كل فرد نصيبه فى المساهمة فى العمل.

ج- قوى داخل بيئة النظام

يمكن تضييق مجموعة المعايير المؤثرة فى النظام عامة والتى تحرك القيادة الإدارية فى أربع فئات هى كما يلى:

1- شعور المديرين القائم على وجودهم على رأس تنظيمات مدرسية صغيرة أو كبيرة إبتدائية و إعدادية أو ثانوية أكاديمية أو تجارية أو مهنية مما يؤثر على مدى اعتزاز المديرين بعملهم ويبدوا واضحًا فى ممارستهم القيادية.

2- التحصيل والتحسين فالمدارس المتقدمة فى هذا المجال تكون عادة إيجابية القيادة وتعكس نجاحاتها فى ممارساتها مختلف العناصر التى تتعامل معها بينما المدارس المختلفة فى هذا المجال تتقبل الروتين والمستوى المتدنى من الأداء أو الأشخاص.

3- طريقة التواصل والاتصال من أعلى إلى أسفل، أو من أسفل إلى أعلى، أو الاتصال الأفقى، فالقيادة التى تمارس اتصالات من كل الأنواع تعكس إيجابية وانفتاحا داخليا وخارجيا والعكس صحيح.

4- الإبتكار والتغيير، فالمدارس التى تستقبل الأفكار الجديدة بروح إيجابية وتعطيها فرصة النجاح والفشل تعكس قيادة إيجابية وبناءة.

أما زويلف والعضايلة فقد تناولا مصادر قوة القيادة على النحو التالى:

1- المصادر الرسمية والتى يمكن تصنيفها على النحو التالى.

أ- بما لدى القائد من سلطة لإيقاع الجزاء والعقاب أو الثواب إذ أن خوف الفرد خوف الفرد من عقوبة مخالفة الرؤساء أو توقعه الحصول على المكافأة عند إطاعته للرؤساء من العوامل الهامة فى قوة القيادة.

ب- إن المركز الرسمى الذى يتمتع به القائد وموقعه فى السلم التنظيمى بشكل قوة للقيادة وتتناسب تلك القوة بالقدر الذى يتمتع به القائد من صلاحيات ومدى التأثير الذى تحمله تلك الصلاحيات.

ج- كما أن ما يملكه القائد من مهارة وفن يميزه عن غيره من الرؤساء له الأثر فى قوته حيث يقبل مرؤوسيه سلطته اعترافًا بمعرفته.

2- المصادر الذاتية أو الشخصية

إن وجود صفات شخصية مميزة فى القائد تضيف أثرًا كبيرًا على ما لقوة القيادة بمصدرها الرسمى فشخصية القائد المحببة للمرؤوسين تشكل مصدرًا واشعاعًا جذابًا لمحبة مرؤوسيه والتزامهم بأوامره وتوجيهاته.

كما أن مشاركة القائد لهموم مرؤوسيه وعونهم وتوجيههم وتذليل صعاب عملهم كلها عوامل تؤثر على قوة القيادة لمجموعته.

وبالإضافة إلى هذه المصادر فإنه من منطلق أن القائد يسعى إلى تأثير فى الآخرين فإن هذا الهدف لن يتحقق إلا بوجود أساليب وطرائق ليتمكن من خلالها الفرد القائد من التأثير فى سلوك الآخرين قد اصطلح على تسميته تلك الأساليب باسم مصادر القوة، وقد حدد فرنش وزميله رافن French & Ravan خمسة مصادر للقوة على النحو التالى:

1- **قوة الثواب**

ويقصد لها إدراك الفرد أن الامتثال لرغبات الرئيس سيفضى إلى حصوله على عوائد إيجابية معنوية أو مادية.

2- **قوة العقاب**

ويقصد بها إدراك الفرد أنه سيكون عرضة للعقوبة والجزاء المادى أو المعنوى فى حالة عدم تقيده بتوجيهات الرئيس.

3- **القوة القانونية**

وهى القوة التى يستمدها الرئيس من الوظيفة التى يشغلها فى المنظمة وهى تتدرج من الأعلى إلى الأسفل وسلطات تفوق ما لدى غيرهم فى المستويات الإدارية الوسطى والتقليدية.

4- **قوى الخبرة**

ويقصد بها المعارف والمهارات والقدرات الفنية والإدارية التى يتمتع بها الفرد وهو ما يجعله محل اهتمام الآخرين ولاشك أن تمتع القائد بهذا النوع من القوة سيجعله أكثر تأثيرًا فى سلوكهم.

5- **قوة الإعجاب**

وتسند هذه القوة إلى إعجاب المرؤوسين بشخصية الرئيس وتقديرهم لما يتمتع به من سمات وصفات استثنائية كلما تجتمع فى فرد واحد.

وبناء على ما تقدم يمكن القول إن القوة القانونية تمتد لتشمل القوتين الأولى والثانية (قوة المكافأة وقوة العقاب).. وهى قوة مفيدة ولكن لا ينبغى الاقتصار عليها لأن القائد هو من يهتم بتطوير القوتين الرابعة والخامسة وتوظيفهما بشكل يفوق بقية القوى المتاحة ومن الجدير بالذكر أن القوى الثلاث الأولى تعبر عن السلطة الوظيفية، بينما تعبر القوتان الأخريان عن السلطة الشخصية، وإذا ربطنا هذا الموضوع بالفرق بين المدير والقائد فسنخلص إلى الاستنتاجات التالية:

- الحالة الأولى: إذا تمتع الفرد بالسلطة الوظيفية فقط فهو مدير.
- الحالة الثانية: إذا تمتع الفرد بالسلطتين الوظيفية والشخصية فهو قائد.
- الحالة الثالثة: إذا تمتع الفرد بالسلطة الشخصية فقد فهو قائد غير رسمى.

وفى السياق ذاته قدم (ربنيبس سليفين) رؤيته المتمثلة فى وجود عناصر ثلاثة للتأثير فى سلوك الآخرين هى الحب والخشية والاحترام ويرى أن القدرة على المزج بين السلطة الوظيفية والسلطة الشخصية يكفل وجود العناصر السابقة ومن ثم وجود قيادة فعالة فى التنظيم.

وبالإضافة إلى ذلك يقدم فرينش ورافين French & Raven أشهر تقسيم لمصادر النقود التى يتمتع بها القائد وبما يلى مصادر القوة والنفوذ وفقا لهذا التقسيم.

1- <u>قوة الحافز</u>

وهى القوة التى تستند على استخدام القائد للحافز.

2- <u>قوة العقاب والقهر</u>

وهى القوة المستندة على استخدام أساليب العقاب والقهر.

3- <u>القوة الشرعية</u>

وهى القوة المستندة على سند قانونى شرعى أو ما يطلق عليه السلطة الرسمية التى تفوض إلى القادة من التنظيم الرسمى أو من طبيعة الوظيفة.

4- **قوة الإعجاب**

وهى القوة المستندة إلى جاذبية القائد وإعجاب المرؤوسين.

5- **قوة الخبرة**

وهى القوة المستندة على علم وخبرة ودراية ومهارة القائد فى مجال عمله.

وتشير البحوث والدراسات التى تمتع القوة الشرعية أو السلطة الرسمية القانونية بجاذبية عالية لقبولها، فالمرؤوسين راغبون ومستعدون أكثر مما يتوقع الرؤساء لتنفيذ الأوامر، وذلك لأن المرؤوسين يأتون أعمالهم بمحض إرادتهم لأن السلطة الرسمية جزء من أعمالهم وإصدار التوجيهات والأوامر جزء مقبول من عمل الرؤساء.

ويتضح من ذلك العرض لمصادر قوة القائد أن القائد يستمد عادة نفوذه وقوته للتأثير فى العاملين لمواجهة هذه التحولات من مصدرين رئيسين هى كالتالى:

1- **القوة الشرعية أو النظامية (السلطة)**

وهى قوة رسمية تستمد من المكانة والمركز الذى يحتله المدير فى الهيكل التنظيمى الذى يجعله يستخدم أسلوب التهديد فى دفع المرؤوسين لديه لتحقيق الأهداف المطلوبة.

2- **القوة المستمدة من الصفات الشخصية للقائد**

تستمد هذه القوة من الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين وقد تستمد هذه القوة أيضا من خبرة وكفاءة ومهارة الرئيس فى إدانة الأعمال التى تتحول إلى إعجاب بشخصيته ومن ثم يقوم المرؤوسين بأداء جميع الأعمال التى يكلفهم بها.

وهناك صفات أخرى لا تقل فى أهميتها عن الصفات السابقة كالقدرة على التعلم الذاتى والصبر والابتكار والإخلاص والأمانة والعدالة والقوة البدنية والمظهر والقدرة على التعبير.

وتعد هذه الصفات وإن لم يكن جميعها أمرًا ضروريًا فى القائد الإدارى الفعال.

ثالثًا: الفرق بين القيادة والرئاسة

لم يفرق بين القيادة والرئاسة رغم الفروق الواضحة بينهما وهذا يرجع إلى اشتراك القيادة والرئاسة فى بعض المميزات والخواص فنجد أن القيادة والسلطة يحتاجان إلى مراكز عليا من مجرد عضوية الجماعة يعنى أن المناصب التى يشغلها أبعد من سلطة باقى أعضاء الجماعة وهما أيضا يفترقان على باقى الجماعة أو يأخذون دخلا على.

أما الفرق فهو واضح وليس معقد وذلك لأن القيادة تنبع تلقائيًا من الجماعة ولكن الرئاسة مفروضة عليها وفق الأوضاع التنظيمية القائمة والبقاء يتم باستمرار وضع رسمى محدد يعنى سلطة الرئيس الرسمية.

وهذا يعنى أن السلطة سوف تكون متمركزة ومجتمعة فى فردًا واحدًا يوجد بينه وبين أعضاء الجماعة منسقة رسمية وتقليدية، وهنا يكون الرئيس هو الشخص المشرف على أداء العمل وفقا للتعليمات الموضوعة فى حدود المستويات المقررة مع التدخل لحل المشكلات التى تظهر فى حدود اختصاصه أول بأول، وهذا يعنى أن الرئيس تقوم علاقته بالجماعة على أساس الاختصاص والمسئوليات المنوطة به وما قرر له من سلطة رسمية وما أعطى من حق فى إصدار الأوامر على المرؤوسين لتنفيذها.

والقائد هو الذى يستمد سلطته الفعلية من قدراته فى التأثير على سلوك الآخرين بحيث يستطيع الحصول على طاعتهم واستجابتهم له وهذا يعنى أن الجماعة هى التى تخلع على القائد سلطته تلقائيًا والقائد غالبًا يعمل على مستوى أعلى من الرئيس وعمله يتعلق أساسًا بالتخطيط وتنفيذ السياسة العامة ويكون القائد حاسم فى المشكلات المتعلقة بكليات البرامج والخدمات مسئولا.

كما أن القائد يكون له أتباع فلا وجود لقائد بدون أتباع أو تجمع تابعين لأنه يوجههم نحو الهدف المرموق.

ورابطة القائد بمجموعته ما هى إلا قائمة عن عملية تلقائية واختيارية فى تكوينها واستمرارها بدون هذه لا تكون قيادة لأن الفرق بين الرئيس والقيادة هو أن الرئيس يستمد قوته وسيطرته من خلال منصبه ولكن القائد يكسبها من قوة شخصيته ومكانته المرموقة وبما يقدره من دور رسمى يلعبه الفرد فى حياته المنظمة.

وبهذا تصل إلى أن القيادة تأثير متبادل بين القائد لجماعة ودرجة وطبيعة هذا التأثير مسألة سببية بينما يكون تثير القائد مختلفا من فرد لآخر وكذلك نجد أن تأثير الأفراد على القائد يختلف أيضا بدرجات متفاوته.

وقد أورد بلقين مجموعة من السمات والمميزات لكل من الرئاسة والقيادة والتى تظهر الفرق بين المفهومين وقد استعان فى ذلك على ما أورد جيب Gibb وفيما يلى الفروق بين المفهومين:

1- تقوم الرئاسة نتيجة لنظام وليس نتيجة اعتراف تلقائى من جانب الأفراد بمساهمة لشخص فى تحقيق أهداف الجماعة.

2- يختار الرئيس الهدف طبقا لمصالحه أى لا تحدده الجماعة نفسها.

3- تتميز الرئاسة بقلة المشاعر المشتركة والعمل المشترك تحقيقا للهدف المعين.

4- لعل أهم فرق هو مصدر السلطة فسلطة القائد يخلعها أفراد الجماعة عليه تلقائيًا، أما سلطة الرئيس فهى مستمدة من سلطة خارج الجماعة ومن الصعب وصف الأفراد فى هذه الحالة بنهم تابعون حيث أنهم يقبلون سلطته لأنه مفروض عليهم بسلطة المركز أو القانون أو النظام الهيكلى للمؤسسة.

وذكر بلقيس بالاتجاهات الحديثة فى التربية والإدارة والصناعة تهدف إلى التفرقة بين مفهومى القيادة والرئاسة بحيث يصبح الرئيس أو المدير قائدًا بكل ما تحمله كلمة القيادة من معان ويعتبر التفاعل الدينامى بين الأفراد شرطًا أساسيًا لظهور القيادة والرئيس الناجح هو الذى يقرب فى سلوكه مع الجماعة من القائد أى أنه يجمع بين صفات القائد والرئيس فيوحد مع جماعته تفاعلاً أو سلوكًا وأهدافًا.

وأن القيادة تبوح من السيطرة التى تقوم على الشخصية أو على تقبل الجماعة أو على إدراك معين فى موقف معين وهى قد تكون رسمية أو غير رسمية وترتبط بحاجات الجماعة فى وقت معين أو فى مكان معين.

أما الرئاسة فتكون بسبب وجود نظام وليس كنتيجة لاعتراف تلقائى من جانب الأفراد بمساهمة الفرد فى تحقيق أهداف الجماعة وتستمد الرئاسة قوتها من قوة خارجية أى من خارج الجماعة، ونموذج لذلك رؤساء المؤسسات ويمكن أن يتم اختيار الرئيس خارج محددات الجماعة نفسها والرئيس الناجح هو الذى يقترب فى سلوكه مع الجماعة من سلوك القائد أى أن يجمع بين صفات الرئيس وصفات القائد.

ولقد اهتم الباحثين بدراسة ما يتميز به هؤلاء الرؤساء من صفات قيادية ولكن يعترض على مثل هذا التعريف بأن الرئاسة غير القيادة إذن أن الرئاسة تكون بالتعيين والاختيار فى حين أن القيادة إنما تظهر تلقائية فى الأعم الأغلب وتكون مسبوقة عادة بعملية تنافس عليها من قبل عدد من الأشخاص.

ولهذا كان التفاعل الديناميكى بين الأفراد شرطًا لظهور القيادة الأصلية ومتقدمًا تقريبًا فى القيادة الرئاسية كذلك يعترض على هذا المعنى للقيادة بأن القيادة الرئاسية لا تتوافر إلا فى المجتمعات المنظمة واضحة التكوين.

والإجماع اليوم يكاد يكون تماما على وجوب التمييز بين القيادة والرئاسة أن بينهما الفروق الأساسية الآتية:

1- إن الرئاسة أو السيطرة إنما تكون بفعل نظام محدد لا عن طريق إقرار الجماعة بفضل القائد عليها واعترافها التلقائى بما قدم لها.

2- إن الهدف المشترك يتميزه الرئيس فى حدود مصالحة وعلى ضوء منفعته.. أما الجماعة التى يسيرها القائد فإنها هى التى ترسم الهدف المشترك الذى يتبع من باطنها.

3- ليس من شأن الجماعة الرئاسية ن يحس أفرادها بأنهم متضافرون من أجل تحقيق غاية مشتركة أو فى السعى وراء هدف محدد.

4- فى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين نجد أن الهوة واسعة بين أفراد الجماعة والرئيس وأن الرئيس عادة يعمل على أن تظل المسافة الاجتماعية بينه وبين أفراد كما هى لا تتناقص حتى يسهل عملية تسيير دقة الجماعة فى الوجهة التى يريدها.

5- من أهم الفروق ما للرئيس من تأثير سلطان على الجماعة يختلف فى جوهره عما للقائد من تأثير وسلطان فى جماعته من حيث المصدر الذى تستمد منه السلطة فى كلتا الحالتين.

أما القائد فإن الجماعة تعترف بسلطاته عليها بطريقة تلقائية وعن رضا وطواعية وأما الرئيس فإنه يستمد سلطانه من قوة خارجة عن نطاق الجماعة، حتى إنه ليتعذر القول بأن سائر أفراد الجماعة تباع له ومريدون وإنما تقول إنهم مرؤوسون يخضعون لسيطرته خشية ما قد يستتبع الخروج عن طاعته من العقاب.

ويذكر روس وهندرى نقلا عن جيب Gipp النقاط التالية كأساس للتفرقة بين القادة والرئاسة.

1- تقوم الرئاسة من خلال منظمى وليس نتيجة اعتراف تلقائى من جانب أفراد الجماعة التابعين.

2- يختار الرئيس الأهداف المتمشية مع واهتماماته ومصالحه أى لا تحددها الهدف.

3- تتصف الرئاسة بمشاعر مشتركة قليلة أو عمل مشترك ضئيل فى سبيل تحقيق الهدف.

4- يوجد مسافة اجتماعية أو تباعد اجتماعى بين الرئيس وأعضاء الجماعة ويسعى الرئيس نحو استمرارية هذا التباعد كوسيلة لإرغام الجماعة على تحقيق مصالحه.

5- سلطة القائد تستمد من أفراد الجماعة التابعين أما سلطة الرئيس فتستمد من قوى خارجية أى من خارج الجماعة ومن الصعب وصف الأفراد فى هذه الحالة بأنهم تابعين حيث إنهم يقبلون سلطته خوفًا من عقابه.

وأنه لابد من التفرقة بين مفهومى القيادة والرئاسة فالقيادة تحدث نتيجة تفاعل دينامى بين أفراد الجماعة ويبرز القائد نتيجة هدم التفاعل ويحصل على اعتراف تلقائى من جانب أعضاء الجماعة ويعتبر هذا الاعتراف تفويضًا من الجماعة له بالقيادة.

أما الرئاسة فهى تعتمد على نظام ثابت لمؤسسة اجتماعية ولهذا يحظى القائد عادة بقبول الجماعة ورضائها لأنه ينبثق من الجماعة وسلطته مستمدة من رضائهم عنه، أما الرئيس فليس من الضرورة أن يحظى برضا الجماعة أو قبولها لأنه مفروض عليهم من الخارج ويستمد سلطته من الجهة التى عينته رئيسًا، ولذلك تتميز الجماعة فى حياة القيادة بدرجة كبيرة من التفاعل القائم على المشاعر المشتركة بين القائد والأتباع، أما الجماعة فى حالة الرئاسة فتتميز بدرجة أقل من

التفاعل القائم على المشاعر، بل قد يوجد تباعد بين الرئيس والمرؤوسين وبالطبع فهناك فرق بين (الأتباع والمرؤوسين) كما أن هناك فرق بين القائد والرئيس ويكون الرئيس ناجحًا بقدر اقترابه من الجماعة وبقدر رضائهم عنه أى بقدر قربه من صفات القائد.

وثمة فروق واضحة بين مفهوم القيادة ومفهوم الرئاسة يكمن فيما يلى:

1- تأتى القيادة نتيجة اعتراف تلقائى من أفراد الجماعة بفرد منهم أسهم فى تحقيق أهدافها على عكس الرئاسة التى تنشأ فى إطار نظام ومن تحت عباءته.

2- تحدد الجماعة أهداف القائد فى حين يحدد الرئيس أهدافه بنفسه وفق مصالحه الشخصية فى غالب الأمر.

3- مصدر السلطة فى القيادة فى أفراد الجماعة التى تخلع على قائده تلك السلطة على العكس فى الرئاسة والتى فيها يستمد الرئيس سلطاته من خلال لوائح وقوانين ونظم.

4- تتميز القيادة بوجود تقرب اجتماعى بين القائد وتابعيه فى حين يوجد تباعد اجتماعى كبير فى الغالب بين الرئيس وأعضاء جماعته ويسعى الرئيس بدوره إلى زيادة تلك الفجوة والتباعد فى معظم الأحيان.

5- يوجد كثيرًا من المشاعر والأعمال المشتركة بين القائد وتابعيه داخل الجماعة بينما يقل وجود ذلك بين الرئيس وأفراد جماعته.

رابعًا: الفرق بين القيادة والإدارة

تعتبر القيادة أكثر محدودية من الإدارة وذلك لأن الإدارة تتضمن كل العمليات المرتبطة بتحقيق المنظمة لأهدافها على حين أن القيادة أكثر محدودية فى تحفيز الآخرين على تحقيق الأهداف فهى تمثل وظيفة وفرعية من وظائف الإدارة وبمعنى آخر تمثل القيادة جزءًا من مهام الإدارة أى أن العلاقة بينهما علاقة

الخاص بالعام حيث تعنى الإدارة عملية توجيه الأشخاص والبيئة بقصد الوصول إلى نتائج أكثر فعالية فى مواقف العمل أو الإنتاج أو غيرهما فى حين تقتصر القيادة على عملية توجيه الأشخاص لتحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة وعلى ذلك تكون الإدارة أعم من القيادة وأنها تمثل واحدة من مهام الإدارة.

وهناك من يميز بين الإدارة والقيادة على اعتبار أن الإدارة بالنسبة لرجل الإدارة التعليمية تعنى ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التى توفر الظروف المناسبة والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للعملية التعليمية.

أما القيادة فتتعلق بما هو أكبر من هذا وتتطلب ممن يقوم بدورها أن يحلق على مستوى أرفع يمكن من خلاله أن يدرك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى ولا يعنى هذا أن يكون القائد غير مسئول عن الأمور التنفيذية أو التطبيقية بل عليه أن يجمع بين الاثنين.

ومن هنا فإن الإدارة معنية بالحافز بينما القيادة تعنى التغير حيث إن رجل الإدارة يحافظ على الوضع الراهن دون محاولة لتغييره وذلك لاستخدامه وسائل أساليب قائمة بالفعل من أجل تحقيق الأهداف.

بينما القيادة هى الانفتاح على الفكر الجديد وتشجيع المرؤوسين على الاستزادة من المعرفة والخبرة المتجددة سواء من مصادر داخل المنظمة أو خارجها فقائدها هو محرك التغيير ودافعه الأساسى فى المنظمة.

فالقيادة ليست عملية جامدة وإنما هى عملية ديناميكية حية يمكن من خلالها أن تقوم بأدوار مختلفة وفقا لمقتضيات الموقف وما يتوقف من القائد نفسه فمن الطبيعى أن يعرف القائد ارتباط الوسائل بالغايات.

وأن يلعب دوره على المستويين رسم السياسة وتنفيذ هذه السياسة وأن يدفع العمل إلى الأمام ويطور أساليبه وطرائقه أى أن يقوم بدور تجريدى.

فليس فى استطاعة كل مدير أن يكون قائد حتى ولو كان فى مركز القيادة كما أنه ليس شرطًا أن يكون القائد الناجح مديرًا ناجحًا ولكن المؤكد أن المدير الناجح يجب أن يكون قائدًا ناجحًا فعالاً فى نفس الوقت لأن القيادة هى أساس لنجاح العمليات الإدارية وهذا يؤكد على وجود علاقة قوية بين القيادة والإدارة.

<u>ومن أهم الفروق بين القيادة والإدارة هى كالتالى:</u>

1- رجل الإدارة معنى بالحاضر أما القائد فيهتم ويسعى باستمرار للتطوير والتغيير بمعنى أن رجل الإدارة يحافظ على الوضع الراهن وليس لديه دور فى تغييره وأنه يستخدم الوسائل والأساليب القائمة بالفعل من أجل تحقيق الأهداف أو الأغراض المقررة بالفعل بمعنى أنه يحافظ على عناصر الاتزان والاستقرار أما القائد التربوى فهو داعية للتغيير والتطوير فى البناء والتنظيم ومن هنا يمكن أن ينظر إليه فى ظل أوضاع معينة بأنه عامل مقلق للأوضاع الراهنة فى عمله.

2- المدير الإدارى يحتل مركز سلطة معينة فى مجال معين ولكن احتلال هذا المركز لا يعنى بالضرورة القيادة ولذا كان من الضرورى التمييز بين القائد الحقيقى وبين أى شخص يحتل مركز سلطة سواء كان رئيسًا أم مديرًا.

وقد ذكر فيلمنج Fleming يجب عدم الخلط بين القيادة السطحية الناتجة من التعيين فى بعض المراكز أو من حيازة الثروة أو الجاه، وبين القيادة الجديدة فعلا بهذا الاسم، القيادة ليست مرادفًا للمركز سواء أكان قائمًا على الاعتبارات الاقتصادية أم المهنية أم السياسية أم عراقة للأصل والنسب، إذ لا يستطيع ممارستها إلا أولئك الذين تتوافر فيهم الصفات والقدرات التى تؤهلهم للقيادة، وهذا يعنى أن رجل الإدارة يمارس سلطته بحكم ما يخوله له مركزه ووظيفته وهذه السلطة الرسمية تستند فى شرعيتها على القانون وقواعد التنظيم أما القائد فإنه يستمد سلطته من قوة تأثيره فى الآخرين.

3- الإدارة بالنسبة لرجل الإدارة التعليمية تعنى بما يتعلق بالجوانب التقليدية التى توفر الظروف المناسبة والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية.

أما القيادة فتتألق بما هو أكبر من هذا وتتطلب من يقوم بدورها أن يبدع ويبتكر ويخطط ويتصور ليستطيع من خلال ذلك أن يدرك الأهداف والاستراتيجيات المستقبلية لمؤسسته الواقعية بل عليه القيام بمهمة الجانب التنفيذى الواقعى ومهمة التخطيط والإبداع المستقبلى.

4- القيادة الإدارية ليست مهارة أو مقدرة تأتى آليًا عن طريق المركز والخبرة فالسن والأقدمية فى المهنة قد توصلان إلى الإدارة ولكنهما لا تتطوران إلى قيادة، إذ أن القيادة استعداد ومواصفات ومؤهلات معينة تنمى عن طريق الإعداد والتدريب الدقيق الذى يتحرر القائدية به من الفردية والأنانية التافهة وانعدام ضبط النفس.

وإذا كانت القيادة هى فن تحفيز الآخرين على أن يفعلوا ما يجب أن يفعلوه لخير أو لصلح الجماعة ذات العلاقة فليس بالضرورة أن يكون الشخص الذى يتمتع ببعض المهمات الشخصية المستحبة التى تمكنه بشكل أو بآخر من ممارسة بعض المهام القيادية قائدًا جيدًا وهذا لا ينفى أن يكون بعض الإداريين قادرين على الارتقاء إلى مراكز قيادية إذ أن ذلك يعتمد على مدى قدرتهم على حفز الآخرين إلى العمل الجاد والتفانى من أجل الجماعة وعلى تنمية صفات القيادة فيهم كالتضحية والشعور بالمسئولية.

إن التفريق بين المدير والقائد كان ولا يزال موضوعًا مثيرًا للجدل فهناك من يؤمن بعدم وجود مسوغات للتفريق بينهما من منطلق أن القيادة هى إحدى وظائف الإدارة ويرى أنصار هذا الاتجاه أن الاختلاف لا يتجاوز المسمى على اعتبار أن المدير والقائد يمارسان دورًا واحدًا.

ومن جانب آخر هناك من يؤمن بوجود فروق بين المدير والقائد فيشير بعضهم إلى أن دور المدير يقتصر على الجوانب التنفيذية وبذلك فهو يهتم بالوضع الحالى بينما يمتد دور القائد ليشمل الجوانب الإستراتيجية وبذلك فهو يضع نصب عينيه لتطوير ومواجهة التحديات.

ويشير آخرون إلى أن الفرق بين القائد والمدير ينبع من اختلافهم فى مصادر القوة فالمدير يمارس دوره معتمدًا على السلطة الرسمية التى استمدها من موقعه فى التنظيم الرسمى أما القائد فيستمد سلطته ونفوذه من خلال شخصيته وقناعة الآخرين به.

وفى هذا السياق قدم بينيس Pennis الفرق بين القائد والمدير على نحو أكثر تفصيلا ما هو فى الجدول التالى:

<u>خصائص القائد :</u>

1- يركز على الأشخاص
2- يحد ويطور
3- يسأل لماذا وماذا؟
4- يهتم بالتخطيط طويل المدى
5- يتحدى الوضع الحالى
6- يعمل الأشياء الصحيحة
7- شخصيته مستقلة
8- ينظر إلى الأفق
9- يتسم بالأصالة
10- يعتمد على الثقة

خصائص المدير:

1- يركز على التنظيم الهيكلى
2- يحافظ على الوضع الحالى
3- يسأل كيف ومتى؟
4- يهتم بالتخطيط قصير المدى
5- يقبل الوضع الحالى
6- يعمل الأشياء بطريقة صحيحة
7- جندى مطيع
8- ينظر إلى الأسفل لأداء العاملين فى المستوى التنفيذى
9- ؟؟؟؟ التقليد
10- يعتمد على السيطرة

وبالإضافة إلى ما أورده بينيس فإن دور المدير يتسم بأنه رد فعل يتسم دور القائد بأنه استباق للأحداث فالأول ينتظر المشكلة حتى تقع ثم يبحث عن حلول لمواجهتها، بينما يهتم الثانى بقراءة المستقبل وتوقع الأحداث والمشكلات المحتملة تمهيدًا لوضع الحلول الاستباقية التى تحول دون وقوعها.

ومن جانب آخر يميل المدير إلى أوسط الحلول عند اتخاذ القرارات ذات الصلة بالمشكلات بينما ينصب اهتمام القائد على دراسة المشكلات وتحديد أسبابها تمهيدا لصنع حلول جذرية تكفل عدم تكرار تلك المشكلات مستقبلا.

وليس بالضرورة وللتسهيل يمكننا أن نقول إن القيادة هى إحدى وظائف المدير وأن المرؤوسين ينظرون إلى مديرهم أو رئيسهم كمصدر للقيادة وعلم الإدارة يتمشى مع هذه النظرية حيث يفترض أن مدير الإدارة سيقوم بعدة وظائف كالتخطيط والتنظيم والرقابة وأيضا قيادة وتوجيه المرؤوسين إلا أنه للأسف قد نجد أن أحد المديرين غير قادر على الاضطلاع بدوره القيادى، وذلك لافتقاده

المقومات الشخصية والسلوكية.. الأمر الذى يحد من فاعليته فى التأثير على مرؤوسيه.

فافتقاد الرئيس أو المدير لسمات المبادأة والخبرة وقوة الشخصية وعدم التأثير على المرؤوسين هى أمثلة لعدم إتصاف المدير بالقيادة والواقع العملى يشير إلى فشل كثير من المديرين كقادة والنزاعات بين المدير ومرؤوسيهم وعدم إذعان المرؤوسين لمديرهم وعدم اقتناعهم به.

وعدم تنفيذ المرؤوسين لأوامر وتعليمات وتوجيهات المدير هى أمثلة على إمكانية وجود مديرين لا يتسموا بأى صفات أو سلوك قيادى.

وعكس السؤال بمعنى أن القائد قد يكون أو لا يكون مديرًا فالقائد إذا كان فى مركز إدارى يخول له السلطة للإشراف على عدد من المرؤوسين ويعطيه السلطة والصلاحيات اللازمة، لذلك فإنه يمكن أن يجمع إذن بين صفتى القائد والمدير وهذا هو الوضع المثالى، فلا يجب أن يعطى المنصب الإدارى لشخص لا تتوافر فيه القيادة، كما يجب أن يعطى المنصب الإدارى لشخص تتوافر الاستعدادات القيادية والتى يمكن تنميتها بشىء من التدريب على المهارات القيادية وبذلك يمكن القول إنه إذا توافر القائد فيفضل تقليده منصب إدارى وإذا توافر مدير فيفضل تدريبه على القيادة وذلك لكى يصبح القائد مديرًا ولكى يصبح المدير قائدًا.

جدول يوضح مقارنة بين مفهومى القيادة والإدارة

القيادة (القائد والمدير)	الإدارة
- تركز على النفوذ والتأثير الاجتماعى وعلى قبول الأفراد لهذا ؟؟؟؟ - الجماعة والقبول الجماعى هما مصدر السلطة - السلطة غير رسمية - التفاعل بين الأفراد هو جوهر القيادة	- تركز على السلطة الرسمية وعلى إذعان وامتثال الأفراد لهذه السلطة - التنظيم الرسمى هو مصدر السلطة - السلطة رسمية ومقننة - الوصف التنظيمى للعلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية

شكل يوضح مقارنة بين القيادة والإدارة

ويبين الشكل أن القيادة تعتمد على وجود جماعة تتفاعل مع بعضها وذلك لكَى تبرز من بينها قائدًا قادرًا على التأثير فى أفرادها وتقوم الجماعة بتوكيل سلطات غير رسمية تابعة من قبول أفراد الجماعة لهذا القائد وبالانتقال إلى الإدارة نجدها تعتمد على وجود علاقات تنظيمية مقننة تمنح لأحد الأفراد سلطات رسمية وعلى الآخرين الإذعان والامتثال لها.

أى أن الفرق الأساسى بين القائد والمدير الإدارى هو أن القائد يستمد سلطته من الجماعة ويشعر الأعضاء بالحاجة إليه ويؤمن بأهداف الجماعة.. أما المدير فيعتمد كثيرًا على السلطة المفوضة له من أعلى أى يستمدها من خارج الجماعة فالمدير مفوض على الجماعة ويقبل الأعضاء سلطاته خوفا من العقاب

ولذلك فالعلاقات بين المدير الإدارى والعاملين تحت رئاسته يغلب عليها العلاقات الرسمية التى تتم فى حدود اللوائح والقوانين.

وعلى هذا يكون المدير الإدارى قائدًا أو قد لا يكون لذلك يجب أن لا يستند المدير فى تحقيق أهداف المنظمة التى ينتمى إليها إلى سلطة المنصب وإصدار الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين بل يجب على المدراء فى المنظمات التحلى بصفات القيادة وأن تربطهم بمرؤوسيهم جوانب الحب والفهم المتبادل وأن يحرصوا على تماسك الجماعة واستمرارها والارتفاع بروحها المعنوية.

الفصل التاسع

نظريات القيادة

مقدمة

أولاً: النظريات التقليدية

أ- نظريات الرجل العظيم

ب- نظرية السمات

ج- النظرية الموقفية

د- النظرية الوظيفية

هـ- النظرية التفاعلية

ثانيًا: النظريات الحديثة

أ- نظرية القيادة التحويلية

الفصل التاسع
نظريـــات القــــيادة

مقدمة :

إن القيادة كانت محل اهتمام منقطع النظير وقد تصدى لدراستها العديد من الفلاسفة والكتاب بهدف تقديم نظرية تفسر القيادة وتسير أغوارها ويمكن حصر هذه النظريات فى أربع مجموعات هى النظريات التقليدية والنظريات السلوكية والنظريات الموقفية والنظريات الحديثة.

أولاً: النظريات التقليدية

(أ) نظرية الرجل العظيم:

وهى من أقدم التفسيرات التى وضعت لتفسير ظاهرة القيادة، وتقوم هذه النظرية على أساس أن بعض الأفراد فى المجتمع يملكون من الصفات الممتازة والقدرات الخارقة للعادة بحيث يكون نصيبهم من هذه الصفات، وتلك القدرات أكثر بكثير من نصيب باقى أفراد المجتمع، وهذا التفرد الذى يتمتعون به يتيح لهم فرصة تبوء مراكز القيادة فى مجتمعاتهم.

وترى هذه النظرية أن التفوق المطلق للقائد يضمن له دور القائد فى الجماعة بصرف النظر عن الأهداف المطلوب تحقيقها، أو طبيعة الموقف الذى تحدث فيه القيادة.

ومن الواضح أن هذه النظرية تبسط عملية القيادة تبسيطاً مسرفًا، إذ تجعل عامل التفوق هو العامل الوحيد للظاهرة، ومما لاشك فيه أن التفوق أحد عوامل الظاهرة، ولكنه ليس العامل الوحيد، بل أنه يتفاعل مع عوامل أخرى مرتبطة بنية الجماعة وبطبيعة الهدف وديناميات الموقف.

(ب) نظرية السمات:

وتعتبر هذه النظرية الصياغة الحديثة لنظرية الرجل العظيم، فمع تطور علم النفس وظهور نظرية السمات فى مجال الشخصية بدأ بعض الباحثين فى تفسير ظاهرة القيادة فى ضوء السمات التى تمكن فرد معين فى الجماعة من أن يشغل مركز القائد.

وكان يظن فى البداية أن هناك سمة واحدة عامة يصح أن يطلق عليها (سمة القيادة) تمهد لصاحبها الطريق لأن يصل إلى مركز القيادة فى جماعته، ولكن كان من الصعب تحديد هذه السمة والوقوف على طبيعتها، فحل محلها الحديث عن مَجموعة من سمات مختلفة ويكون الفرد مؤهلاً للقيادة بقدر ما تمتلك من هذه السمات سواء من حيث التنوع فى هذه السمات أو من حيث كم كل سمة على حدة والملاحظة أن هذه النظرية تجعل الفروق بين القائد والإتباع فروقا فى الدرجة وليست فى النوع أو فى الطبيعة، فليس هناك خط فاصل أو منطقة عازلة بين القائد وأتباعه، بل أن هناك انسيابا بين أفراد الجماعة حسب درجة حيازتهم لسمات القيادة، وما القائد إلا أكثر الأعضاء حظًا منها.

<u>والسمات المؤهلة للقيادة تتناول جميع جوانب الشخصية فمنها:</u>

- سمات جسمية: تزعم هذه النظرية أن القادة – بالمقارنة إلى بقية أعضاء الجماعة– يتميزون بضخامة الجسم فهم أطول قامة، وأثقل وزنًا، وأكثر حيوية ونشاطا من الناحية الجسمية.

- سمات معرفية: وعلى رأس هذه الصفات الذكاء، وتذهب نظرية السمات إلى أن القائد لابد وأن يكون ذكاؤه أعلى من متوسط ذكاء الأتباع، وهو أمر منطقى لأن القائد يساعد الجماعة على حل مشكلاتها، ولابد أن يكون أوسع أفقا وأغزر ثقافة من باقى الأعضاء.

ولكن البحوث أثبتت أن ذكاء القائد يجب ألا يرتفع كثيرًا عن ذكاء أعضاء الجماعة، حتى لا يكون الفرق العالى فى درجة الذكاء موجبا لفروق فى القيم والاهتمامات والاتجاهات، وبالتالى يصبح الذكاء - فى هذه الحال- عاملا معوقا وليس عاملا مساعدا للوصول إلى مركز القيادة.

- سمات انفعالية: ومن هذه السمات الثقة بالنفس، فلابد للقائد أن يثق فى نفسه إلى درجة كبيرة، لأن هذه الثقة فى شخصيته تنتقل إلى باقى الأعضاء فيطمئنون إلى قيادته، كذلك فإن الدرجة العالية من الثقة بالنفس تضفى على شخصية القائد قدرًا من المهابة هو فى حاجة إليه.

كذلك من السمات الهامة للقائد سمة المثابرة، فيجب أن يتحلى القائد بالصبر والمثابرة والجلد فى مواجهة العقبات والمشكلات التى تعترض سبيل الجماعة، لأن إصراره والمثابرة تجعل الجماعة تداوم بذل الجهد، أما يأسه وانصرافه عن العمل فسرعان ما ينعكس على نشاط الجماعة وحيويتها.

ومن السمات الانفعالية الهامة التى يجب أن يتحلى بها القائد سمة (الاتزان الوجدانى) أو الثبات الانفعالى، بمعنى أن يكون قادرًا على التحكم فى ذاته، وعلى ضبط انفعالاته، وعلى إخضاع سلوكه لنتائج تفكيره، ومن السمات الانفعالية أيضا اللازمة للقائد تقدير المسئولية وتحملها والقدرة على إدارة العمل الجماعى بروح تعاونية.

- سمات اجتماعية وأهمها القدرة على التعامل مع الآخرين مع اختلافهم فى الصفات الجسمية والعقلية والانفعالية، والقدرة على كسب احترام الأعضاء وتقديرهم، ويضيف بعض الباحثين إلى هذه الصفات الانبساطية، وروح الفكاهة، والقدرة على خلق روح معنوية عالية.

ومما لا شك فيه ن السمات السابق ذكرها هى مما يميز القادة فعلا، ولكن البحوث لم تأت بنمط معين من هذه السمات، بل أنها قدمت نتائج متعارضة فى بعض الحالات، أى أن هناك سمات لازمة للقيادة، ولكن البحث لم يتفق عليها، وربما لأن السمات وحدها لا تصنع قيادة وهو النقد الأساسى الذى يوجه إلى نظرية السمات.

فقد تتوافر هذه السمات فى بعض الناس ولكنه لا يكون قائدًا، ولكن يسجل لهذه النظرية أنها أشارت إلى سمات أساسية فى شخصية القائد، ولكنها أغفلت أن تربط بين هذه السمات وعوامل أخرى فى موقف القيادة.

<u>وقد تعرضت نظرية السمات لانتقادات عدة من أبرزها:</u>

- إن إعداد قائمة بالسمات يعد مشروعًا لا نهاية له، فالسمات متغيرة ومتجددة من حين لآخر.
- إن اختبارات السمات لا يعول عليها فى التعرف على القائد الفعال، لأنها ببساطة أغفلت التفاعل بين القائد والمرؤوسين.
- إن نموذج القيادى الناجح يعتمد على طبيعة نشاط المنظمة التى يعمل بها، فسمات القائد الناجح فى المجال التجارى تختلف عن سمات القائد الناجح فى المجال الأمنى.
- أنها لا تقدم معنى أكثر عمقًا لمفهوم القيادة.

ومع هذه الانتقادات إلا أنه لابد من تأكيد أن هذه النظرية وإن كانت ليست صحيحة تمامًا فإنها ليست خاطئة تمامًا، فالنظرية تنطوى على بعض الجوانب الإيجابية، ويؤكد هذا الأمر دراسة حديثة أجراها كيركباتريك ولوك (Kerkpatrick & Locke)، وقد خلصت الدراسة إلى وجود عدد من الدلائل التى تؤكد أن هناك سمات يتمتع بها القادة ولا تتوافر فى غيرهم ومن أبرز هذه السمات الطموح، والصدق، والنزاهة، والثقة بالنفس.

(ج) النظرية الموقفية:

إذا كانت نظرية السمات مثلها مثل نظرية الرجل العظيم تركز على شخصية القائد فى تفسيرها لظاهرة القيادة غافلة بذلك عن الموقف الذى تحدث فيه الظاهرة، فإن النظرية الموقفية اتخذت الموقف المضاد حيث أرجعت الظاهرة كلية إلى ظروف الموقف أو المجال الذى توجد فيه الجماعة فصحاب هذه النظرية يذهبون إلى أن الموقف هو الذى يحدد القائد.

فجميع الأفراد يعملون وينشطون وطبيعة الموقف هى التى تجعل لجهد الفرد قيمة ترشحه لمركز القيادة، فمن يحل مشكلة للجماعة يصبح قائدا لها، ومن يساعد الجماعة على مواجهة خطر ما يصبح قائدًا لها.... إذن فالموقف هو العامل الحاسم فى نشأة القيادة.

ويمكن أن يوجه إلى النظرية الموقفية نفس النقد الذى وجه إلى نظرية السمات ونظرية الرجل العظيم حيث إن هذه النظريات تركز على جانب واحد فقط وتهمل الجوانب الأخرى، فإذا كانت السمات وحدها لا تخلق قيادة فإن الموقف وحده لا يخلق قيادة، فقد تتهيأ الظروف كلها لظهور القيادة ولكنها لا تظهر، بمعنى أن الجماعة قد تعانى من بعض المشكلات الحادة، ولكنها قد تنتظر طويلا حتى يأتى الحل أو تغير ظروفها نتيجة أنه لم يتوافر لها فرد يتميز بمواصفات القائد، وما هو جدير بالذكر أن البحوث قد أوضحت أن هناك تبادلية بين النواحى الفنية المتخصصة والنواحى الأخرى كمحددات لظهور القيادة – ففى المواقف التى تعترض فيها الجماعة مشكلات فنية تبرز الحاجة إلى فنيين مختصين وبالتالى تزيد فرصة الأخصائيين لتولى القيادة بينما تضيق الفرصة أمام الآخرين، والعكس صحيح فحينما لا تكون الجماعة فى حاجة إلى التخصص الفنى تظهر قيمة المحددات الأخرى كالمحددات الاجتماعية والمعرفية.

(د) النظرية الوظيفية:

وترى هذه النظرية أن بالقيادة تتحقق الأعمال والوظائف التى تحتاجها الجماعة للوصول إلى أهدافها، ومن يقوم بهذه الأعمال هو الذى يتولى دور القائد، فهذه النظرية لا تركز على شخصية القائد، أو على الموقف، بل على الوظيفة، أو الهدف الذى تسعى إليه الجماعة، وتكاد تطابق النظرية بين العمل على بلورة الأهداف وتحقيقها وبين القيادة، وقد تضيق لتنحصر فى شخص واحد وهو القائد.

ومن الطبيعى أن أفراد الجماعة لا يسهمون جميعا بقدر واحد فى تحقيق أهداف الجماعة، بل يتفاوتون فى مدى اشتراكهم الاشتراك الفعال فى ذلك.

ويرى المشايعون لهذه النظرية أن أعضاء الجماعة يشغلون نقطا معينة على متصل يبدأ فى أحد أقطابه من القائد الذى يقود كل الوقت وينتهى فى القطب الآخر بالتابع الذى يتبع كل الوقت.

وكل عضو يحتل نقطة تعبر عن درجة قيادته حسب قربها أو بعدها من هذا القطب أو ذاك، وقد أوضحت البحوث أن توسيع قاعدة القيادة يرفع من الروح المعنوية بين أعضاء الجماعة، ولكن ذلك قد يكون على حساب الإنتاج فى كثير من الحالات، ويقابل ذلك أن تركيز وظائف القيادة فى أدوار قليلة قد يدفع عملية الإنتاج ولكنه يكون على حساب الروح المعنوية والابتكارية بين الأعضاء.

ويلاحظ أن هذه النظرية اهتمت بوظائف الجماعة، وهى على جانب كبير من الأهمية لأنها مرتبطة بالأهداف التى قامت من أجلها الجماعة، ولكن النظرية لم توضح أو تفسر الدور المتميز الذى يقوم به القائد، فحتى فى الجماعات التى توزع الوظائف الجماعية على أعضائها تكون فى حاجة إلى قيادة، وإذا كانت هى وظيفة تنظيمية فلا يمكن أن يكون نصيب الأعضاء متساو فيها، بل لابد أن يكون هناك عضو (منظم) يعتبر المسئول الأول عن تنظيم هذه الوظائف.

(هـ) النظرية التفاعلية:

وقد حاولت هذه النظرية أن تتلاقى الانتقادات التى وجهت إلى النظريات السابقة فهى تحاول أن تنظر إلى القيادة النظرة الشاملة بكل جوانبها، فهى لا تركز على جانب وتهمل آخر.

بل أنها تنظر إلى القيادة على أنها خلاصة تفاعل مجموعة العوامل الداخلة فى موقف القيادة وهى شخصية القائد، وحاجات الإتباع ومشكلاتهم، وبنية الجماعة وخصائصها، والموقف الذى توجد فيه الجماعة، وكذلك الأهداف أو الوظائف التى تعمل الجماعة لتحقيقها، وإدراك كل من القائد والأتباع لنفسه وللآخر وللجماعة وللموقف، كل هذه العوامل تتفاعل معا وتنتج لنا ظاهرة القيادة.

ولشمول النظرية التفاعلية فإنها تستطيع أن تفسر لنا نجاح القائد فى بعض الحالات أو المواقف وفشله فى بعضها الآخر، واستجابة الجماعة لطراز من القادة فى موقف، وانصرافها عنه فى موقف آخر، وتفضيلها لطراز آخر.

والقيادة فى هذه النظرية عملية تفاعل اجتماعى على القائد فيها أن يتعرف على إمكانيات أعضاء الجماعة، وعليه أن يتيح لكل منهم الفرصة للعمل على تحقيق أهداف الجماعة بإيجابية وفاعلية، وبحيث يقاوم الميل من جانب الأعضاء إلى الاعتماد على شخصه.

ومن الواضح أن هذه النظرية تضع ظاهرة القيادة فى وضعها الصحيح كإحدى صور التفاعل الاجتماعى، وهى النظرية التى تحظى بالقبول الآن من مختلف الباحثين فى ميدان القيادة، وبالإضافة إلى هذه النظريات توجد نظريات أخرى للقيادة والتى من أهمها ما يلى:

* النظرية الموقفية لفيدلر:

قدم هذه النظرية العالم فيدلر (Fiedler) فى نهاية الستينيات الميلادية من القرن العشرين فى كتابه الذى حمل العنوان التالى (نظرية حول فاعلية القيادة)، وقد بين فيدلر أن السلوك القيادى مرهون بعوامل ثلاثة هى:

- العلاقة بين القائد والمرؤوس، وهو العامل الأهم من وجهة نظر فيدلر، ويشمل مدى توافر الثقة والاحترام والولاء والتعاون والعلاقات الحميمة.
- درجة هيكلة المهام، ويقصد بها مدى وضوح المهام المسندة إلى الأفراد.
- مستوى القوة والسلطة الرسمية المتاحة للقائد.

وكل عامل من العوامل الثلاثة السابقة لها احتمالان، فالعلاقة قد تكون جيدة أو ضعيفة، ودرجة وضوح المهام قد تكون عالية أو منخفضة، والسلطة المتاحة للقائد قد تكون قوية أو ضعيفة، وبناء على ما سبق يمكن القول إن هناك ثمانية مواقف محتملة، هى فى حقيقتها نتاج للمعادلة التالية التى تعبر عن احتمالات كل عنصر:

$$8=2*2*2$$

و يتبين أن الموقف بأبعاده الثلاثة ينتج عنه مواقف ثمانية تتدرج من حيث التفضيل (Favorable)، فالنمط الأول هو الأعلى تفضيلاً على اعتبار أن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس قوية، والمهام واضحة بدرجة عالية ومستوى السلطة يتسم بالقوة، بينما النمط الثامن هو الأدنى تفضيلاً، فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوس ضعيفة، والمهام غير واضحة ومستوى السلطة يتسم بالضعف.

وبناء على ما سبق يرى فيدلر أن النمط القيادى الذى ينصب على العمل والإنتاج يعد نمطًا مناسبًا للمواقف التى احتلت المراتب الثلاثة من حيث التفضيل (1–3) بينما يعد النمط القيادى الذى يهتم بالأفراد مناسبًا للمواقف التى احتلت مرتبة وسيطة من حيث التفضيل (4–7)، أما الموقف الأدنى تفضيلاً (الموقف الثامن) فيناسبه النمط القيادى المنصب على العمل والإنتاج.

* نظرية هيرسى وبلانشارد (Hersey and Blanchard):

يطلق على هذه النظرية اسم الأبعاد الثلاثة (Three-Dimensional)، كما يطلق عليها فى بعض الدراسات الردارية نظرية نضج المرؤوسين، على اعتبار أن النموذج القيادى يعتمد على قدرات المرؤوسين واستعداداتهم.

ويقتضى الأمر التعريف بالقدرة والاستعداد، فالأولى تعبر عن توافر المهارات اللازمة للقيام بالعمل، بينما تعبر الثانية عن رغبة الفرد فى أداء الأعمال المنوط بها.

ومما سبق يتبين لنا أن إنجاز العمل يقتضى توافر القدرة والاستعداد معًا، فكل منهما تكمل الأخرى وتعضدها، ومن المسلم به فى أى تنظيم أن يواجه القائد نماذج متنوعة من الأفراد منهم من تجتمع فيه خصلتا القدرة والاستعداد، ومنهم من يفتقد إحدى هاتين الخصلتين، ومنهم من يفتقد الاثنتين معًا، وهذا يقتضى التعامل مع كل فئة حسب طبيعتها، أى أن سلوك القائد ينبغى أن يكون موقفيًا حسب درجة نضج المرؤوسين.

وبناء على ما سبق قدم هيرسى وبلانشارد أربعة نماذج قيادية للتعامل مع طبيعة المواقف المحتملة ذات الصلة بنضج المرؤوسين .

الموجه: وهو الأسلوب القيادى الذى يتناسب مع الأفراد ذوى القدرة المنخفضة والاستعداد المنخفض، ومن سمات هذا الأسلوب أن يتولى القائد تحديد أدوار المرؤوسين بدقة متناهية، وإصدار الأوامر ومتابعة الأداء.

الشارح: يميل دور القائد نحو شرح مهام العمل للمرؤوسين دون الحاجة إلى تحفيزهم من منطلق أن استعدادهم مرتفع، ولكن قدراتهم لا تسعفهم على إنجاز العمل المنوط بهم.

المشارك: فى حالة توافر القدرة لدى المرؤوسين، وانخفاض استعدادهم، فينبغى أن ينصب سلوك القائد على تحفيزهم بوسائل عدة أبرزها توسيع نطاق

مشاركتهم فى صنع القرارات واتخاذها بما يكفل زيادة دافعيتهم نحو العمل، ويعزى ضعف الاستعداد فى كثير من المواقف إلى ضعف الانتماء، ومن المسلم به أن الانتماء بصوره كافة يزيد بالمشاركة وينقص بنقصانها، ولهذا يعد الأسلوب القيادى المشارك هو الأنسب فى حالة توافر القدرات وانخفاض الاستعدادات.

المفوض: وهو الأسلوب القيادى الأنسب فى حالة توافر القدرة والاستعداد لدى التابعين، وهذا يقتضى أن يفوض القائد بعض صلاحياته للمرؤوسين على اعتبار أن مستوى النضج لديهم يؤهلهم لأداء المهام المنوطة بهم.

نظرية المسار والهدف (Path-Goal):

قدم هاوس (House) هذه النظرية، وهى فى حقيقتها قد بنيت على نظرية التوقع لفروم (Vroom)، وتنصب هذه النظرية على الدور المهم والفاعل للقائد المتمثل فى مساعدة المرؤوسين ودعمهم بما يكفل الربط بين تحقيقهم لأهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة، فالقائد الفعال من وجهة نظر رواد هذه النظرية يتولى(13):

- استكشاف أهداف الأفراد التابعين له.
- الربط بين تحقيقهم لأهدافهم الشخصية بتحقيق أهداف المنظمة.
- العمل على تمهيد الطريق لهم، وتيسير المسارات لبلوغ تلك الأهداف.
- إزالة العقبات التى قد تحول دون تحقيق تلك الأهداف.

ويرى رواد النظرية أن هناك أنماط قيادية أربعة هى:

القيادة التوجيهية: ومن خلالها يتولى القائد وضع قواعد محددة وإصدار توجيهات دقيقة للمرؤوسين، ووضع جدول عمل محدد وفق إطار زمنى دقيق.

القيادة الداعمة: يولى هذا النمط من القيادة اهتمامًا بمشاعر الأفراد، ويتعامل معهم بقدر كبير من اللطف، ويوفر مناخًا مفعمًا بالعلاقات الإنسانية الطيبة.

القيادة التشاركية: يهتم هذا النمط القيادى بالتشاور مع المرؤوسين والرغبة فى التعرف على آرائهم وأفكارهم، وخصوصًا عند عملية صنع القرارات.

القيادة المهتمة بالإنجاز: يميل هذا النمط القيادى إلى وضع أهداف طموحة تتسم بقدر من التحدى، جنبًا إلى جنب مع الاعتماد على معايير وتوقعات عالية.

وإذا كانت نظرية هيرسى وبلانشارد قد اقتصرت على عامل موقفى واحد هو طبيعة المرؤوسين، فإن العوامل الموقفية فى نظرية المسار والهدف قد امتدت لتشمل متغير آخر وذلك على النحو التالى:

طبيعة التابعين: وتشمل العناصر التالية:

1- **مصدر التحكم (Locus of Control)** الذى يميل إليه الفرد.. فهناك من يحتاج إلى مصدر خارجى لضبط سلوكه، بينما هناك من يتمتع بقدرة ذاتية للتحكم فى السلوك.

2- **الخبرة:** ويقصد بها مدى تمرس الفرد فى أداء المهام المنوطة به.

3- **القدرة:** ويقصد بها مدى توافر المهارات اللازمة فى الفرد للقيام بمتطلبات العمل.

خصائص الموقف: وهى أمور خارجة عن نطاق تحكم الأفراد، وتشمل:

1- طبيعة السلطة والصلاحيات الرسمية المتاحة من حيث مدى الإثراء فيها.

2- طبيعة المهام، ويقصد بها درجة وضوح المهام ومدى النمطية والتكرار عند أدائها.

3- فرق العمل، ويقصد بها درجة اعتماد المهام على فرق العمل.

وبناء على ما سبق يتناسب النمط التوجيهى مع العاملين الذين يحتاجون إلى مصدر خارجى لضبط سلوكهم، بينما لا يفلح هذا النموذج عند التعامل مع أفراد يتمتعون بالضبط الذاتى، فالنموذج الفعال للتعامل معهم هو النمط التشاركى.

كما يتناسب النمط التوجيهى مع الأفراد قليلى الخبرة والقدرة، ولا يتناسب مع الأفراد الذين يتمتعون بخبرة واسعة وقدرات جيدة، بل يتناسب معهم النمط الداعم أو التشاركى.

ويتناسب النمط التوجيهى مع الأفراد الذين يشغلون وظائف ذات سلطات وصلاحيات محدودة، بينما لا يتناسب مع الأفراد الذين يشغلون وظائف ذات سلطات وصلاحيات واسعة.

وفيما يتعلق بطبيعة المهام إذا كانت واضحة ومتكررة، وإجراءات العمل مستقرة فإن النمط التوجيهى يعد نمطًا غير ملائم من منطلق أن الأفراد يعدونه نمطًا يتسبب فى مضايقتهم، وبذلك فإن النمط الملائم فى هذه الحالة هو النمط الداعم، أما إذا كانت طبيعة المهام تعتمد على فرق العمل فإن النمط الداعم غير فعال على اعتبار أن الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد هى فى الأصل مشبعة من خلال فريق العمل ولا حاجة لإشباعها من قبل القائد.

وإذا كانت المهام غير واضحة، وفى الوقت ذاته لا يتمتع الأفراد بالخبرات والقدرات اللازمة فإن النمط التوجيهى هو النمط الملائم، بينما إذا تمتع الأفراد بالخبرات والقدرات اللازمة، وكانت المهام غير واضحة فإن النمط المهتم بالإنجاز هو النمط الملائم.

النظرية التبادلية (Leader Member Exchange-LMX):

ويطلق عليها فى بعض الدراسات والكتب الإدارية نظرية الترابط الثنائى الرأسى (Vertical Dyad Linkage Theory)، وتفترض هذه النظرية أن القائد يتعامل بأسلوب مختلف تبعًا لاختلاف التابعين، وينطلق هذا التعامل من نمط العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس، وتؤثر طبيعة هذه العلاقة فى سلوك كل منهما، فالمرؤوس الذى يبدى التزامًا كبيرًا، ويبذل جهودًا مضاعفة، ويتحمل مسئوليات جسامًا، سيحظى بعناية الرئيس واهتمامه، وسيتمكن من الحصول على موقع وظيفى متميز وإمكانات وموارد عالية(14).

وبناء على سلوك المرؤوسين فإن الرئيس يصنفهم فى مجموعتين، الأولى هى المجموعة الداخلية (in-group)، والثانية هى المجموعة الخارجية (out-group)، فالمجموعة الأولى تتصف بأنها مجموعة متميزة من منظور القائد، وهى محل اهتمامه، ويحرص على التواصل المستمر بأعضائها، وإسناد الوظائف المهمة إليهم، وتقديم المكافآت والحوافز المجزية لهم، وبناء على ذلك من المعتاد أن ينعكس هذا التعامل على سلوك أعضاء المجموعة، فتستمر على أدائها المتميز، ويتحقق لها مستوى عال من الرضا الوظيفى لا يتسنى للمجموعة الثانية أن تبلغه.

وفى المقابل يتسلل الإحباط إلى المجموعة الخارجية، نظرًا لأنها لا تحظى بثقة القائد وقناعته، لذا لا يميل القائد إلى التواصل معها، ولا يسند إليها وظائف مهمة فى التنظيم، ولا تحصل إلا على النزر اليسير من العوائد والمكافآت، وبناء على المكانة التى حظيت بها المجموعة الأولى (الداخلية) فإن المجموعة الثانية تلجأ إليها تلقائيًا من أجل الحصول على المشورة والنصح.

ثانيًا: النظريات الحديثة

لم يتوقف رواد الفكر الإدارى فى البحث عن سبل لتفسير ظاهرة القيادة، وقد ظهرت عدة نظريات حديثة حول هذا الخصوص وسنقتصر فى الحديث هنا على أبرز تلك النظريات وهى نظرية القيادة التحويلية.

نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory):

يعد داونتون (Downton) أول من طرح فكرة القيادة التحويلية وذلك عام 1973م واستخدم جيمس ماكريجور بورنز (Burns) مصطلح القيادة التحويلية فى كتابه الموسوم ب((القيادة) الذى صدر عام 1978م، وفى عام 1985م قدم برنارد باس (Bass) نظرية القيادة التحويلية، وبعد عام واحد وتحديدًا عام 1986م أصدر كل من تيشى وديفانا (Tichy & Devanna) كتابًا بعنوان (القيادة التحويلية).

ويرى أنصار هذه النظرية أن المنظمات المعاصرة باتت بحاجة ماسة إلى قائد تحويلى، وهو فرد يتمتع بمهارات وخبرات وخصائص تمكنه من التأثير فى الآخرين، ويهيئ المناخ الملائم لعملية التغيير بما يكفل تحويل المنظمة من الموقع الذى تحتله إلى موقع أكثر إشراقًا وتطورًا.

ووفقًا للعالم (باس) فإن القائد التحويلى يتمتع بقدرة على تحفيز العاملين كى يقوموا بأدوار لم يكونوا يتوقعون أن بمقدورهم القيام بها، ويعمل جاهدًا على تعزيز إحساس العاملين بأهمية المهام التى يؤدونها، ويهيئ المناخ الملائم الذى يرفع من درجة التغيير إلى أعلى مستوى ممكن.

وقد حدد بس وزميله أفوليو (Bass & Avolio) مهارات القائد التحويلى إلى أربع عبارات تبدأ كل منها بالحرف الإنجليزى (I)، ولذا أطلقوا عليها اسم (Four I's)، وهى على النحو التالى:

1- التأثير بالقدوة (Idealized Influence):

يقصد بها مهارة القائد فى بناء الثقة والحظوة باحترام العاملين وتقديرهم، ويعد هذا الأمر الأساس فى قبول العاملين بالتغيير الذى ينشده القائد، فإذا افتقد القائد هذه المهارة فإن التغيير التنظيمى سيكون عرضة للمقاومة من قبل العاملين.

وجدير بالذكر أن الثقة والحظوة بالاحترام لا تتحقق للقائد إلا إذا كان قدوة للعاملين فى عمله وتعامله وأخلاقياته، وهذا بالإضافة إلى تمتعه بسمات وخصائص كاريزمية (Charismatic)، وهذا يعنى أن القائد يتمتع بخصائص فريدة تجعله محل إعجاب الآخرين وتقديرهم، وهو ما يجعلهم يتطلعون إلى تقمص شخصيته والاسترشاد بأساليبه وطرائقه.

2- التحفيز المتميز (Inspirational Motivation):

من المعتاد أن يهتم القائد التقليدى بالتحفيز، ولكن القائد التحويلى يهتم بالتحفيز المتميز الذى يختلف نوعًا وكمًا عن التحفيز التقليدى، والتحفيز المتميز يمتد ليشمل منظومة كبيرة من الوسائل أبرزها إتاحة الفرصة للعاملين فى المشاركة عند تحديد أهداف المنظمة ورسالتها وسياساتها، كما يهتم القائد التحويلى برسم توقعات عالية ذات صلة بأداء الأفراد وفرق العمل، وتتصف هذه التوقعات بأنها تحمل فى ثناياها قدرًا من التحدى، وهو ما يحفز الأفراد وفرق العمل على بذل قصارى جهدهم لتحقيق تلك التوقعات.

3- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):

يولى القائد التحولى أهمية بالغة بصياغة جهود العاملين وتشكيلها، فهو يعمد إلى تشكيلها بطريقة ابتكارية خلاقة، ويشجع العاملين على طرح الأفكار

الإبداعية عند التصدى للمشكلات التى تواجههم، ويحثهم على اختبار أساليب واستراتيجيات حديثة عند أداء المهام المنوطة بهم.

4- العناية بالفرد (Individualized Consideration):

إن دمج الأفراد فى عملية التغيير التنظيمى تقتضى تشخيص رغباتهم والتعرف على حاجاتهم، ودوافعهم، وقيمهم، وقدراتهم، وينطلق هذا التشخيص من قناعة القائد التحويلى بأن دوافع الأفراد وقدراتهم متباينة، ولهذا يستخدم أساليب واستراتيجيات تكفل له التعرف على دوافع كل فرد تمهيدًا لإشباعها وتوظيفها فيما يخدم عملية التغيير المنشودة.

وفيما يتعلق بالقدرات، يؤمن القائد التحويلى بالفروق الفردية، لذا يقوم بإسناد المهام إلى الأفراد بشكل يتوافق وينسجم مع تلك القدرات، ومما سبق يتبين أن عملية تشخيص دوافع الأفراد وقدراتهم تقتضى الاقتراب منهم، والانفتاح معهم، والتواصل الرشيد بهم.

وقد أضاف (كن بارى) (Parry) مهارة أخرى وهى المهارة الإدارية، بل ويرى أنها أول مهارة ينبغى أن تتوافر فى القائد التحويلى، ويقصد بهذه المهارة القدرة الفائقة على ممارسة وظائف الإدارة المختلفة كالتخطيط والتنظيم ونحو ذلك(18).

ومن جانب آخر أجرى كل من تيشى وديفانا (Tichy & Devanna) دراسة انصبت على قادة المنظمات الكبرى، وباستخدام المقابلة كوسيلة لجمع المعلومات خلص الباحثان إلى أن القادة التحويليين يتمتعون بخصائص مشتركة، وهى كالتالى:

- يعتبرون أنفسهم متعهدى التغيير، فاهتمامهم منصب على نقل منظماتهم من واقعها الحالى إلى مكانة أكثر إشراقًا وتميزًا.

- يتصفون بقدر كبير من الشجاعة، ويتبنون اتجاهات تتسم بأنها قادرة على مواجهة الأوضاع لحالية والتحديات المتوقعة.
- يؤمنون بالانفتاح، ويثقون بقدرات العاملين معهم، لذا لا يترددون فى تفويض العاملين بالسلطات التى تمكنهم من أداء مهامهم على أكمل وجه.
- قادرون على تشكيل منظومة من القيم، ومن ثم ممارسة سلوكيات تتوافق مع تلك القيم.
- يتبنون عملية التعلم المستمر مدى الحياة، فهم يستثمرون خبراتهم عند التصدى للمواقف الجديدة، وفى الوقت ذاته هم على استعداد لتعديل طرائقهم وأساليبهم عندما يستدعى الأمر ذلك.

حتى لو أن هذا التعديل قد تم طرحه من العاملين، فهم يؤمنون بأن المناخ المثالى للمنظمة هو الذى ينطوى على التعلم مع العاملين ومنهم.

- قادرون على مواجهة المواقف المعقدة، والغامضة، وحالات عدم التأكد، وهى تلك الحالات التى تتسم بعدم توافر المعلومات حول الأحداث المستقبلية، فى أن القادة التحويليين قادرون على التعامل الفطن مع جميع المواقف التى يواجهونها.
- يتمتعون برؤية مميزة، وقدرة عالية على رسم صورة مستقبلية مشرقة للمنظمة، ومن ثم ترجمة تلك الرؤية إلى برامج تكفل تحويل تلك الرؤى المجردة إلى واقع ملموس.

المراجع

المراجــع

أولاً : المراجع العربية

1- محمد حسن رسمى، دراسة تحليلية للأنماط القيادية وسمات الشخصية وعلاقاتها بالروح المعنوية، مجلة كلية التربية ببنها، فرع جامعة الزقازيق، ابريل 1993.

2- محمد محمود حسنى، حسن عبدالملك، الإدارة التعليمية، كلية التربية جامعة الأزهر.

3- حسين عبدالرحمن التهامى، المدخل إلى أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة، القاهرة الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2008.

4- سلامة عبدالعظيم حسين، طه عبدالعظيم حسين، الذكاء الوجدانى للقيادة التربوية، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2006.

5- همام بدراوى زيدان، محمد صبرى حافظ، إدارة المدرسة الابتدائية.. أصولها وتطبيقاتها، كلية التربية، جامعة الأزهر، التأهيل العلمى المرحلة الابتدائية، 1991.

6- إبراهيم محمد الشافعى، المرجع فى علوم التربية، منشورات جامعة خان يونس، 1978.

7- طارق عبدالرءوف عامر، إيهاب عيسى المصرى، القيادة التربوية ومهارات الاتصال: القاهرة، دار العلوم للنشر والتوزيع 2013.

8- محمد عمر الطنوبى، قراءات فى علم النفس الاجتماعى، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة، 1999.

9- رياض جابر يوسف الأحرش، محددات السلوك القيادى بين النظرية والتطبيق، رؤية معاصرة، ليبيا، الزاوية، جامعة السابع من ابريل 2008.

10- أحمد إسماعيل حجى، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة دار الفكر العربى، 1998.

11- محمد حسن العمايرة، مبادئ الإدارة المدرسية، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2002.

12- أعضاء هيئة التدريس، كلية التربية جامعة الأزهر، الإدارة التعليمية واتجاهاتها المعاصرة.

13- خالد بن سعد الجضعى، الإدارة والنظريات والوظائف، الرياض.

14- أحمد ماهر، السلوك التنظيمى مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية.

15- مصطفى عبدالعظيم فرماوى، اكتشاف الموهوبين والمتفوقين فى مجال القيادة الاجتماعية، المؤتمر العلمى السنوى الرابع عشر، اكتشاف الموهوبين والمتفوقين ورعايتهم وتعليمهم فى الوطن العربى بين الواقع والمأمول، كلية التربية، جامعة حلوان، 19-20 مارس 2006.

16- نبيل عبدالهادى، مقدمة فى علم الاجتماع التربوى، عمان، الأردن، دار الباوى العلمية للنشر والتوزيع، 2009.

17- علاء الدين كفانى، محمد على الشرقاوى، علم النفس، مراجعة فؤاد أبوحطب، جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قطاع الكتب القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، 1997.

18- مساعد الهارون، الإدارة العامة فى المجال الرياضى، الكويت، مؤسسة الكويت لتقدم العلمى، إدارة التأليف والترجمة، 1985.

19- عبدالرحمن إبراهيم المحبوب، أبعاد القيادة الإدارية كما تراها مديرات المدارس الإبتدائية، المجلة العربية للتربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مجلد 16، ج1 يونيه 1996.

20- حامد عبدالسلام زهران، علم النفس الاجتماعى، القاهرة، عالم الكتب 1973.

21- يوسف إبراهيم سلوم، آراء وأفكار فى الإدارة والتنمية، الرياض، شركة الطباعة العربية السعودية 1986.

22- دلال عبدالواحد هدهود، زينب على الخبر، النمط القيادى لنظار وناظرات مدرس التعليم العام فى دولة الكويت كما يتصور المعلمون والمعلمات رسالة الخليج العربى، الرياض، مكتب التربية العربى لدول الخليج فى 28-1989.

23- نواف كنعان، القيادة الإدارية، الرياض مطابع الفرزدق التجارية 1985.

24- حسن عبدالملك محمود، خصائص القيادة التربوية لمدارس القرن الحادى والعشرين، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع 79، مارس 1999.

25- سامح محمد محافظة، محمد محمود الفاضل،أنماط الاتصال الإدارى وعلاقاتها بأساليب القيادة الإدارية لدى مديرى المدارس الحكومية فى محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، المحلية للعربية للتربية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم مجلد 26، ع يونيه 2006.

26- محمود العميان، السلوك التنظيمى فى منظمات الأعمال، عمان دار وائل للنشر والتوزيع 2002.

27- خالد العمرى، الموجه قائد للتغيير والتطوير التربوى، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الأول للتوجيه التربوى، أبوظبى، 2003 نسيان 2000.

28- محمود أبوسمرة وآخرون، السلوك القيادى لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين فى جامعة السلطان قابوس، مجلة العلوم التربوية النفسية، كلية التربية، جامعة البحرين، مجلد 12، ع2، يونيو 2011.

29- سامى عبدالله الباحثين، القيادة الإدارية العربية وسلطات التغيير، ورقة غير منشورة، المملكة العربية السعودية، الكلية التقنية بالدمام 2002.

30- عبدالصمد قائد الأغبرى تأثير الإنجاز الأكاديمى وبعض المتغيرات فى الأنماط القيادية لدى عينة من مديرى مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية، المملكة السعودية، المجلة التربوية، الكويت، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمى، ع 66، مارس 2003.

31- محمد يوسف أبوجرادة، تطوير اختيار القيادات التعليمية بالتعليم الفنى فى فلسطين فى ضوء نجاحات الإدارة التربوية الحديثة، حولية كلية البنات للآداب والعلوم التربوية، جامعة عين شمس القسم الأدبى التربوى، ع6، 2005.

32- على السلمى، المدير المصرى وبرنامج عمل المستقبل، ندوة الجمعية العربية للإدارة، 23 مايو 1995.

33- سيد الهوارى، القائد التحويلى، القاهرة، مكتبة عين شمس 1996.

34- عبدالله بن عبداللطيف القيادات التعليمية، تصور يسبق التطبيق، جامعة مصر 1994.

35- على السلمى، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب، 1992.

36- ؟؟؟؟ جيبر ميدين، نيتر شافير، تحديات القيادة الإدارية الفعالة ترجمة، سلامة حسين عبدالعظيم، دمشق، دار الفكر 2005.

37- إبراهيم عبدالله المنيف، تطور الفكر الإدارى ؟؟؟؟، 1414هـ.

ثانياً : المراجع الأجنبية

1- Frank E. Saal & patrick A. Knight, Industrial Organizational Psychogogy, Pacife Grove Books, CA. 1995,pp.321-324.

2- WarrenG.Pennis, Managing the Dream: Leadership in the 21st No.1. 1989.p7.

3- John R.P French and Bertram Raven. The Base of Social Power.

In D. Cartwright)ed(. Studies in Social Power Ann Arbor: Institute for Social Research. University of Michigan, 1959. PP.150-167.

4- Raph, M. Stogdill. Handbook of Leadership. New York. Free Prees, 1974.pp.43-44.

5- Edwin E.Ghiselli, The Validity of Management Traits in Elation it Occupational Level.Personnel Psychology. Summer. 1963.pp.109-113.

6- Shelly.A.Kerkpatrick & Edwin A. Locke. Leadership: Do Traits Matter? Academy of Management Executive. May 1991.pp.48-60.

7- Reddin, W.J. Managerial Effectiveness. New York MeGraw. Hill. 1970.

8- Robert Blake and jane S. Mouton. Should you Teach There's Only One Best Way to Manage Training HRD. April. 1978.

9- Likert. The Human Organization. New York. MeGraw-Hill..1967.

10- ???? Fred. A Theory of Leadersip Effectiveness. Now York, MeGraw-Hill.1967.

11- Hersey. P and Blanchard. K H. The Management of Organizational Behavior 3e Upper Saddle River N.J: Prentice Hall. 1977.

12- Robert J. House. A Path-Goal Theouy of Leader Effectiveness, DNINISTRATIVE Science Quarterly Septmber 1971.pp.321-328.

13- Eaine, M Engle & Robert G. Lord. Implicit Theories. Self. Schemas. Are Leader Member Exchange. Academy of Management Journal. Gust 1997.pp.988-1010.

14- Ivana Simic, Transformatonal Leadership: The Key to Successful Management of Transformational Organizational Chages. Economic and Organization Series. Vol. I No.6. 1998.p49.

15- Burns. J. McGregor, Leadership, New Youk: HarperCollins. 1978.

16- Bass B. M and Avolio B.J. Improving Organizational Effectivaness through Transformatioanl Lerdership. Sage Publications Ltd. USA. 1985.

17- Parry K.W. Transformational Leadership: Deadership: Developing an Enterprising Management Culture, Piman Publishing. Melbprne. Australia. 1996,p.8.

18- Noel. M. Tichy and Mary Anne Devanna. The Transformational Leader. New York: John Wiley & Sons. 1986.

الفهرس

مقدمة	٧
الفصل الأول: القيادة مفهومهاوماهيتها - طبيعتها	١١
الفصل الثانى: أفكار وأدوار القيادة	٤٥
الفصل الثالث : دور الأسرة والمدرسة والمعلم فى اكتشاف وتدريب القائد	٧٣
الفصل الرابع : سمات وصفات القائد	٩١
الفصل الخامس : القائد الإدارى	١١٩
الفصل السادس : السلوك القيادى	١٣٥
الفصل السابع : القيادة الإدارية	١٤٩
الفصل الثامن : متغيرات ومصادر قوة القياد	١٦٧
الفصل التاسع : نظريات القيادة	١٩٣
المراجع	٢١٣